



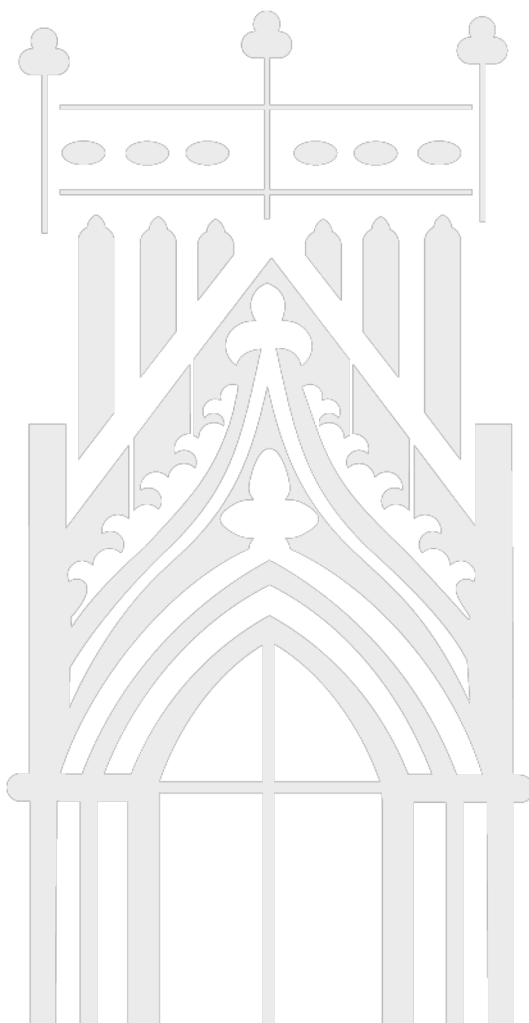
**IPG** Politécnico  
|da|Guarda  
Polytechnic  
of Guarda

Mestrado em Gestão  
Contabilidade

IMPACTO DA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA  
BALANCED SCORECARD - Estudo de caso

Maysa Sabino Gomes

junho | 2018



Escola Superior de  
Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda



**IMPACTO DA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA *BALANCED*  
*SCORECARD* - ESTUDO DE CASO**

**Maysa Sabino Gomes**

**Projeto Aplicado para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão  
Especialização em Contabilidade**

junho 2018

Instituto Politécnico da Guarda



**IMPACTO DA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA BALANCED  
SCORECARD - ESTUDO DE CASO**

**Maysa Sabino Gomes**

**Projeto Aplicado para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão  
Especialização em Contabilidade**

**Orientador: Profª Adjunta** Helena Isabel Barroso Saraiva

**Coorientador: Profª Doutora** Ana Cristina Marques Daniel

junho 2018

## Agradecimentos

Agradeço à empresa Pedrosa & Rodrigues pela colaboração na realização deste projeto, por terem disponibilizado e facultado as informações necessárias à construção deste trabalho, sem as quais nada seria possível.

Agradeço no Instituto Politécnico da Guarda, aos professores pelos conhecimentos transmitidos. Um agradecimento muito especial à Professora Helena Isabel Barroso Saraiva e à Professora Ana Cristina Marques Daniel, pelo apoio, amizade, incentivo, disponibilidade e dedicação durante a realização deste trabalho.

Aos meus pais por todo o apoio e incentivo.

Aos meus amigos que direta ou indiretamente estiveram do meu lado durante todo este processo.

A todos, o meu sincero agradecimento.

## Resumo

O presente trabalho trata a temática da aplicabilidade da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) nas Pequenas e Médias Empresas (PME's) em Portugal e o principal objetivo é analisar o impacto da utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* numa PME.

Neste sentido, é realizado um estudo de caso na empresa Pedrosa & Rodrigues, sendo esta uma Pequena e Média Empresa que desenvolve a atividade na área têxtil. O estudo é de natureza qualitativa e interpretativa, pois pretende analisar quais foram os impactos detetados na organização após a adoção da ferramenta BSC. A recolha de dados é feita através de um questionário realizado no *Google Docs*, bem como outras informações disponibilizadas pela empresa, como por exemplo o relatório de contas, manual de gestão da qualidade e sustentabilidade e informações que constam no seu *website*.

Após a análise dos dados obtidos e das informações disponibilizadas, conclui-se que a utilização da ferramenta BSC tem auxiliado na tomada de decisões, pois a cada ano a empresa define novos objetivos, ações e métricas para cada perspetiva.

Palavra- chave: *Balanced Scorecard*; Impacto; Organização; Objetivo

## **Abstract**

The present work deals with the applicability of the Balanced Scorecard (BSC) tool in Small and Medium Enterprise (SME's) in Portugal and the main objective is to analyze the impact of the use of the Balanced Scorecard in SME's, in Portugal.

In this respect it was conducted a case of study at company Pedrosa & Rodrigues, which is an Small and Medium Enterprise, who develops its activity in the textile business. This study was conducted in an qualitative and interpretive nature, because it intends to analyze what were the impacts detected in the organization after the adoption of the BSC. The data collection has been done through a questionnaire carried out in Google Docs., as well as other information provided by the company, such as the accounts reports, quality management and sustainability manual and information that are listed on its website.

After analyzing the data collected and the information available, it is concluded that the use of the BSC tool has helped in decision making, because each year the company defines new objectives, actions and metrics for each perspective.

Key words: Balanced Scorecard; Impact; organization; objective

## Siglas e Acrónimos

BCG – *Boston Consulting Group*

BSC – *Balanced Scorecard*

CAD – *Computer Aided Design*

CAM – *Computer Aided Manufacturing*

CFROI – *Cash Flow Return on Investment*

CVA – *Cash Value Added*

EUA - Estados Unidos da América

EVA – *Economic Value Added*

GE – *General Eletric*

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Medias Empresas e à Inovação

ISBN – *International Standard Book Number*

ISO - *International Organization for Standardization*

KPI – *Key Performance Indicators*

PALOP – Países Africanos da Língua Oficial Portuguesa

PME – Pequenas e Médias Empresas

R&D – *Research and Development*

RCAAP - Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal

RCI – Rendibilidade do Capital Humano

RCP – Rendibilidade dos Capitais Próprios

RH – Recursos Humanos

RPA – *Resultados por Ação*

RV – Rendibilidade das Vendas

SWOT - *Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*

UE - União Europeia

VA – Valor Acrescentado

# Índice Geral

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract .....	iii
Siglas e Acrónimos .....	iv
Índice Geral.....	v
Índice de Tabelas.....	vii
Índice de Figuras .....	viii
Introdução .....	1
1. Enquadramento Teórico do Conceito <i>Balanced Scorecard</i> .....	4
1.1. Origem e Desenvolvimento.....	4
1.2. O Ponto de Partida para a Elaboração do BSC .....	6
1.2.1. Missão .....	6
1.2.2. Valores .....	7
1.2.3. Visão .....	7
1.2.4. Estratégia.....	7
1.3. Objetivos .....	8
1.4. Perspetivas do BSC.....	10
1.4.1. Perspetivas Financeira.....	11
1.4.2. Perspetiva dos Clientes.....	14
1.4.3. Perspetiva dos Processos Internos.....	17
1.4.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento .....	19
1.4.5. As Componentes das Perspetivas .....	22
1.5. Ciclo de Gestão – Ligação da Estratégia às Operações.....	23
1.6. As Relações de Causa e Efeito e o Mapa Estratégico .....	25
1.7. Obras Publicadas no Mercado de Literatura Técnica em Portugal .....	28
1.7.1. Trabalhos de Cariz Académico Realizado em Portugal, sobre o Tema do BSC.....	30
2. O BSC e as Pequenas e Médias Empresas .....	37
2.1. Relevância das PME no Território Nacional e Classificação Utilizada .....	37
2.1.1. As Necessidades de Orientação Estratégica nas PME´s.....	38



2.1.2.	Adequação do Balanced Scorecard à Gestão das PME's .....	40
3.	Metodologia Adotada.....	46
3.1.	Estudo de Caso e Tratamento dos dados .....	47
4.	Estudo de Caso Pedrosa & Rodrigues, S.A.....	48
4.1.	Breve Caracterização do Sector de Atividade em que se Insere a Pedrosa & Rodrigues 48	
4.2.	Justificação da Escolha da Pedrosa & Rodrigues para o Estudo de Caso .....	49
4.3.	Apresentação da Empresa .....	50
4.3.1.	Produtos e Clientes.....	52
4.4.	Caracterização do Estudo de Caso – Utilização da Ferramenta BSC na Pedrosa & Rodrigues .....	53
4.4.1.	Missão, Visão e Valores.....	53
4.5.	Análise Ambiental.....	54
4.5.1.	Estratégia, Análise dos Objetivos Estratégicos e Objetivos .....	56
4.6.	Definição das Perspetivas do BSC e os seus Componentes .....	57
4.7.	Mapa Global da Pedrosa & Rodrigues, S.A.....	62
	Conclusão.....	67
	Bibliografia .....	70
	Anexos.....	76
	Anexo 1 – Questionário Aplicado na “Pedrosa e Rodrigues SA” .....	77

## Índice de Tabelas

Tabela 1:Diferentes Objetivos e Indicadores Financeiros em Função das Estratégias/Ciclo de Vida e dos Temas Financeiros da Empresa/Organização .....	13
Tabela 2: Perspetiva Financeira .....	14
Tabela 3: Perspetiva dos Clientes.....	16
Tabela 4: Perspetiva dos Processos Internos .....	19
Tabela 5: Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento .....	21
Tabela 6: Exemplo de um Mapa Estratégico, sobre as Quatro Perspetivas .....	27
Tabela 7: Obras de Carater Técnico Editadas e Publicadas em Portugal.....	29
Tabela 8: Dissertações de Mestrado Identificadas - ano de 2012 .....	32
Tabela 9 : Dissertações de Mestrado Identificadas - ano de 2013 .....	33
Tabela 10 : Dissertações de Mestrado Identificadas - ano de 2014 .....	34
Tabela 11: Resumo dos Resultados Apresentados por Machado (2013) .....	35
Tabela 12:Pequenas e Médias Empresas em % do Total de Empresas em Portugal: Total e por Dimensão.....	37
Tabela 13: Critério Europeu de Definição de PME .....	38
Tabela 14 : Perspetiva Financeira da Pedrosa & Rodrigues, S.A .....	57
Tabela 15:Perspetiva de Cliente da Pedrosa & Rodrigues, SA .....	58
Tabela 16: Processos Internos da Pedrosa & Rodrigues, SA .....	58
Tabela 17: Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento da Pedrosa & Rodrigues, SA .....	59
Tabela 18: Mapa do BSC da Pedrosa & Rodrigues, SA .....	63
Tabela 19: Mapa Estratégico da Pedrosa & Rodrigues, SA.....	65

## Índice de Figuras

Figura 1: Sequência do <i>Balanced Scorecard</i> .....	6
Figura 2: Estratégia de Gestão: Quatro Processos.....	9
Figura 3: Visão e Estratégia: Quadro de Perspetivas .....	11
Figura 4: Fases do Ciclo de Vida da Empresa/Organização .....	12
Figura 5: A Perspetiva Interna- O Modelo Genérico da Cadeia de Valor.....	17
Figura 6: Etapas Necessárias para o Cumprimentos dos Objetivos Estratégicos.....	23
Figura 7: Ciclo de Gestão – Ligação da Estratégia às Operações .....	24
Figura 8: Organograma Pedrosa & Rodrigues .....	51
Figura 9: Principais Clientes .....	52
Figura 10: Matriz da Análise SWOT da Pedrosa & Rodrigues .....	55

## Introdução

O contexto macroeconómico, cada vez mais agressivo, exigente e instável conduz a um aumento da concorrência e da rivalidade. A sobrevivência de muitas empresas dependerá do seu desempenho e competitividade. Para isso é necessário compilar esforços e conhecimento que permitam às empresas tornarem-se competitivas.

Ao longo dos anos tem havido grandes alterações a nível de gestão das organizações. Tradicionalmente, a avaliação do desempenho das organizações era baseada quase exclusivamente na análise dos indicadores financeiros, no entanto concluiu-se que esta informação é insuficiente, pois a qualidade e a eficiência dos serviços tornaram-se aspetos nucleares do valor para os clientes e para o aumento da sua satisfação e para o aumento do valor do negócio.

Tornava-se necessário um modelo que não abrangesse somente indicadores de natureza financeira, pois considerava-se que o facto de a gestão das empresas assentar exclusivamente neste tipo de indicadores podia estabelecer um obstáculo ao crescimento das suas capacidades de criação futura de valor.

Era imperativo definir uma estratégia global para a organização, face à constante mutação e à crescente competitividade do mercado.

Assim, o *Balanced Scorecard* (BSC), visa englobar, num único documento, os objetivos e indicadores segundo quatro perspetivas interligadas (financeira, dos clientes, dos processos internos e da inovação e aprendizagem), para melhor medir e avaliar o desempenho organizacional (Kaplan e Norton, 1992).

Segundo Costa (2010, p.47), o BSC tem por finalidade englobar, num único documento, os objetivos e indicadores segundo quatro perspetivas interligadas (financeira, dos clientes, dos processos internos e da inovação e aprendizagem), para melhor medir e avaliar o desempenho organizacional.

O BSC, ferramenta desenvolvida, em 1990, por Kaplan e Norton foi inicialmente reconhecido como um instrumento de avaliação de desempenho que, posteriormente, passou a fazer parte da gestão estratégica, ligando objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo.

Uma das lacunas identificadas em termos da investigação ao nível das dissertações de mestrado em Portugal é a escassez de estudos sobre a efetiva aplicação e utilização do BSC. Assim sendo, o presente trabalho pretende contribuir para ajudar a colmatar a referida lacuna.

O objetivo inicial deste trabalho era realizar um estudo geral sobre a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard*, assim como sobre o impacto da sua utilização no universo das Pequenas e Médias Empresas a nível nacional, particularmente nas PME's excelência do ano de 2014. Após inúmeros contactos com as empresas, a amostra obtida não foi suficiente para ser analisada. Ainda assim, por já ter sido investido demasiado tempo na pesquisa, por forma a não abandonar a temática, chegou-se à conclusão que o melhor seria alterar o objetivo do projeto, aproveitando, no entanto, o trabalho até aí desenvolvido, optando-se por realizar um estudo de caso.

Efetivamente, relativamente ao estudo inicial, dos cerca de mil *emails* enviados no total, foram obtidas apenas dezasseis respostas. Destas dezasseis respostas apenas seis empresas utilizam a ferramenta BSC. Analisando, ainda assim, as respostas das empresas que não utilizam a ferramenta, as mesmas apontam as seguintes razões para a sua não utilização:

- Quatro das empresas respondem ser por falta de conhecimento da ferramenta;
- Uma das empresas refere o facto de o investimento inicial ser bastante elevado;
- Três delas consideram que o retorno do investimento é pouco visível.

A escolha da empresa onde foi efetuado o estudo de caso foi realizada na sequência dos contactos subsequentes considerando as seis empresas que responderam confirmando a utilização do BSC. As quatro empresas que mostram disponibilidade para colaborar, três referiram estar disponíveis apenas num futuro próximo. A única empresa que mostrou disponibilidade imediata foi a Pedrosa & Rodrigues, daí ter sido a escolhida para a realização do estudo de caso.

Neste contexto, surgiu a ideia de verificar quais foram os impactos da utilização do BSC numa PME, tendo por base os fatores identificados durante a análise da literatura correspondente.

Assim, este estudo é de natureza qualitativa e interpretativa, pois pretende analisar quais foram os impactos detetados na organização após a adoção da ferramenta BSC.

O primeiro ponto é dedicado ao enquadramento do tema em discussão, através de uma revisão de literatura, em fontes de acesso aberto. Em primeiro lugar, é feito o levantamento dos principais conceitos da ferramenta BSC, bem como o ponto de partida para a sua elaboração através da definição da estratégica, como a missão, a visão e os valores da entidade.

No segundo ponto é apresentada uma breve definição das Pequenas e Médias Empresas, bem como a sua importância no mercado nacional.

No terceiro ponto é apresentada a metodologia utilizada.

No quarto ponto apresenta-se o estudo de caso, começando com a caracterização do sector de atividade, apresentação da empresa, bem como a análise dos dados fornecidos e obtidos.

E por fim, no último ponto, tecem-se as conclusões do trabalho.

# **1. Enquadramento Teórico do Conceito *Balanced Scorecard***

## **1.1. Origem e Desenvolvimento**

O primeiro estudo sobre *Balanced Scorecard*, liderado por David Norton e Robert Kaplan, foi realizado em 1990 como resultado de pesquisas encomendadas por doze grandes empresas norte-americanas<sup>1</sup> que verificavam a crescente ineficácia dos indicadores financeiros tradicionais usados na avaliação do seu desempenho (Martínez Rivadeneira, 2000) citado Russo, 2015, p. 15.

Como referem Walker e Ainsworth (2007, p.74), o BSC surge num momento em que os indicadores puramente financeiros não são suficientes na gestão de organizações que se tornaram mais focadas no cliente e pretendem beneficiar do capital humano. Tornava-se necessário um modelo que não abrangesse somente indicadores de natureza financeira, pois considerava-se que o facto de a gestão das empresas assentar exclusivamente neste tipo de indicadores podia estabelecer um obstáculo ao crescimento das suas capacidades de criação futura de valor.

Para Ribeiro (2008, p.63), o entendimento do BSC abrange dois princípios básicos. O primeiro, fazendo referência ao termo *balanced*, diz respeito ao equilíbrio/balanço, que reúne a conjugação de objetivos de curto e longo prazo, de medidas financeiras e não financeiras, de indicadores de atividade e de resultados e da perspetiva interna e externa da organização. O segundo, referindo-se ao termo *measurement*, aponta a necessidade das variáveis do modelo serem objetivas, claras e mensuráveis. “O BSC materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspetivas diferentes, a saber: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade” (Kaplan e Norton, 1997, p.25).

Citando Kaplan e Norton, relativamente ao *Balanced Scorecard* “trata-se de um sistema de mensuração de desempenho empresarial que complementa as medições financeiras tradicionais com avaliações sobre o cliente, determina os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e de crescimento. Também identifica investimentos em

---

<sup>1</sup> Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, Dupont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett Packard, Shell Canada (Martínez Rivadeneira, 2000) Russo, 2015, p. 15

recursos humanos, sistema e capacitação que poderão influir positivamente nas atividades da empresa.” (in *HSMManagement Update 14- HSM Management 46*, 2004)

De acordo com Russo (2015), o BSC não visa apenas controlar o desempenho das organizações mas, também, ajudar a implementar a estratégia das mesmas, fixar objetivos, tornar as ações coerentes com a estratégia e os objetivos e aprender com o *feedback* resultante da experiência, adequando o posicionamento da organização a essa aprendizagem.

O conceito de BSC sofreu sucessivas alterações resultantes do uso, desde a sua conceção por Kaplan e Norton (1992). De acordo com Saraiva (2011) e Saraiva & Alves (2015, p.83) a ferramenta era usada como:

- **sistema de medição:** consubstanciado um conjunto de objetivos e indicadores com uma orientação específica – correspondente ao período inicial de aparecimento do BSC;
- **sistema de comunicação:** sempre que é utilizado para divulgar a todos os elementos da organização quais os objetivos estratégicos da mesma;
- **sistema de avaliação global e individual:** o BSC começa a delinear-se como ferramenta de implementação de estratégias, transformando-as em medidas de ações específicas e criando valor nos intangíveis;
- **sistema de gestão estratégica:** utilizado como elemento de suporte à tomada de decisão e de apoio à gestão da organização;
- **sistema de gestão estratégico:** que gere/avalia o próprio sistema de Gestão - integrando as componentes do capital intelectual das organizações na prossecução da estratégia e iniciando um caminho de aparente “viragem para o exterior”;
- **sistema de gestão de alianças estratégicas,** assumindo um papel nas relações com o exterior da organização, na gestão de alianças estratégicas.

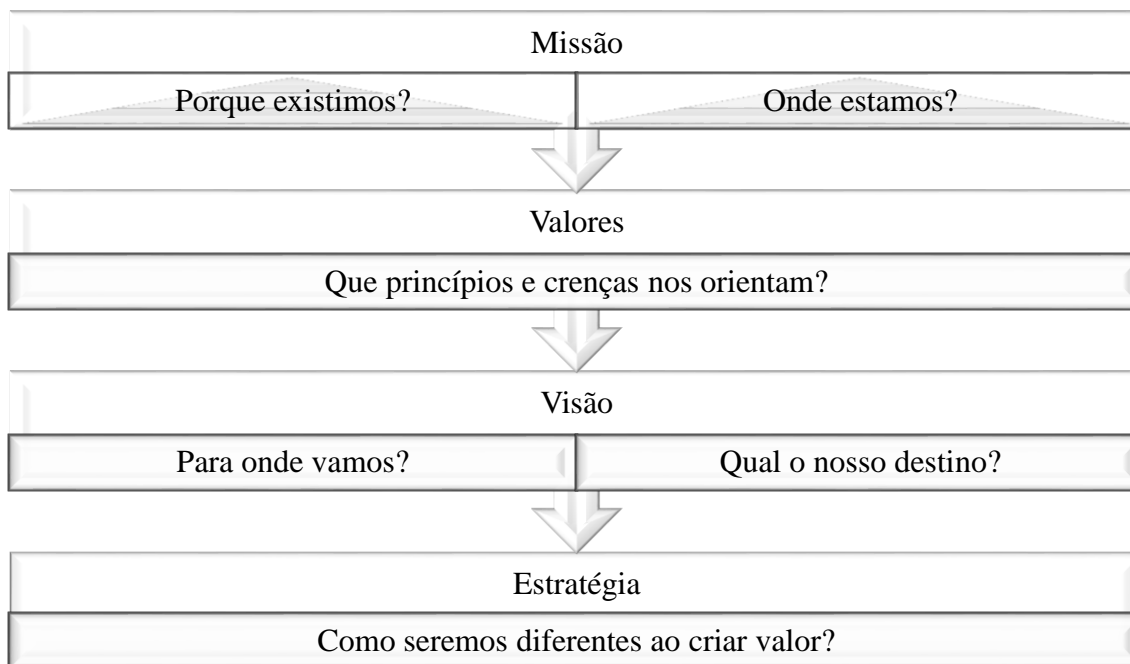
Em suma, o BSC pode ser visto como uma ferramenta na medida em que auxilia a gestão estratégica na avaliação e controlo do desempenho estratégico das organizações e por outro lado, como uma metodologia, pois agrega um conjunto de objetivos e metas estratégicas a que as organizações se propõem, funcionando como elemento de agregação e alinhamento da estratégia.



## 1.2. O Ponto de Partida para a Elaboração do BSC

O BSC é uma ferramenta que procura traduzir a missão, os valores, a visão e a estratégia em objetivos e indicadores de *performance*, desdobrando-os pelas suas quatro perspetivas. Na figura 1 apresenta-se a sequência do BSC.

**Figura 1: Sequência do *Balanced Scorecard***



Fonte: Pinto (2009, p. 61).

### Missão

“O ponto de partida de qualquer sistema de avaliação de desempenho deve ser uma declaração clara da missão, dos objetivos e da consequente estratégia da organização” (Clarke, 2000, p.16). Segundo Santos (2006, p.30), a missão surge como o desígnio central da organização. A missão da organização é a sua função basilar na sociedade.

A missão traduz-se numa nítida declaração ou num implícito entendimento de qual é o motivo da sua existência, pelo que deve ser: breve e simples, para mais fácil entendimento; flexível, para durar mais tempo; e distintiva, para distinguir das outras organizações.

Segundo Freire (2008, p.171), a missão “consiste numa declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da organização para o futuro”. Este autor defende que existe uma maneira prática de elaborar uma missão conciliada com os interesses da organização, que passa por formar um texto que responda às seguintes questões: “qual é a razão de ser da empresa?”; “qual é o negócio da empresa?”; “quais são as futuras competências requeridas pela empresa?”; “quem são os principais clientes ou segmentos de mercado da empresa?”; “quais são os principais produtos ou serviços da empresa?” e “quais são os princípios básicos e os valores da empresa?”.

## Valores

Os valores são os fundamentos em que se suporta uma organização. Eles apresentam as crenças mais profundas comprovadas através do comportamento quotidiano. Os valores de uma organização são um anúncio aberto sobre o que se espera do comportamento organizacional.

O BSC apresenta a melhor solução para publicar os valores, repensá-los no tempo e conceber uma cultura comum desde o topo até à base da organização.

Segundo Serra *et al.* (2010, p.82), são os valores que justificam as escolhas que a organização faz e a forma como esta afeta os recursos de que dispõe.

## Visão

A visão é uma declaração que define o posicionamento da organização no futuro. A mensagem que se pretende transmitir pela visão é uma imagem de como a organização se vê no futuro, devendo envolver o ambiente ideal, a estratégia e os objetivos para o alcançar.

O BSC é a metodologia que possibilita a verificação dos objetivos intermédios de forma a garantir o cumprimento do objetivo final ditado pela visão.

## Estratégia

Para Santos (2006, p.120) “a maior dificuldade em definir a estratégia é a de que esta pode ter muitos significados, dependendo da sua origem e dos interesses de cada grupo ou *stakeholder* que a interpreta ou intervém na sua elaboração.”

Alguns autores sustentam que a estratégia se associa ao planeamento que levará ao futuro. Outros encaram a existência da estratégia no conjunto de ações a desenvolver para alcançar o futuro desejado.

“O BSC descreve a estratégia, desdobrando-a pelos seus componentes através de objetivos e indicadores selecionados em cada uma das quatro perspetivas mais comuns: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.” (Santos, 2006, p. 63).

Para definir a estratégia, é necessário a compreensão das metas e objetivos da organização a longo prazo, tendo em atenção o contexto em que está inserida.

### 1.3. Objetivos

Segundo Chiavenato, (2005, p.100) “[...] os objetivos estabelecem os resultados concretos que se desejam alcançar dentro de um específico prazo de tempo”.

O principal objetivo do BSC está no alinhamento do planeamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio das seguintes ações (Kaplan e Norton, 1996):

**Esclarecer e traduzir a visão** – O processo BSC tem início com a definição clara da visão, missão, valores e estratégia, e com a definição de objetivos e indicadores aceites pelos gestores, que descrevam os fatores críticos de sucesso através das relações causa-efeito;

**Comunicação e ligação** – Aos objetivos devem ser associados os indicadores e as métricas respetivas. Estes elementos estratégicos deverão ser transmitidos a toda a organização (desde a gestão de topo ao nível mais elementar), pois a comunicação serve para mostrar a todos os funcionários quais são os objetivos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. É fundamental que todos os colaboradores se envolvam e consigam o alinhamento dos objetivos individuais e departamentais com a estratégia global da empresa;

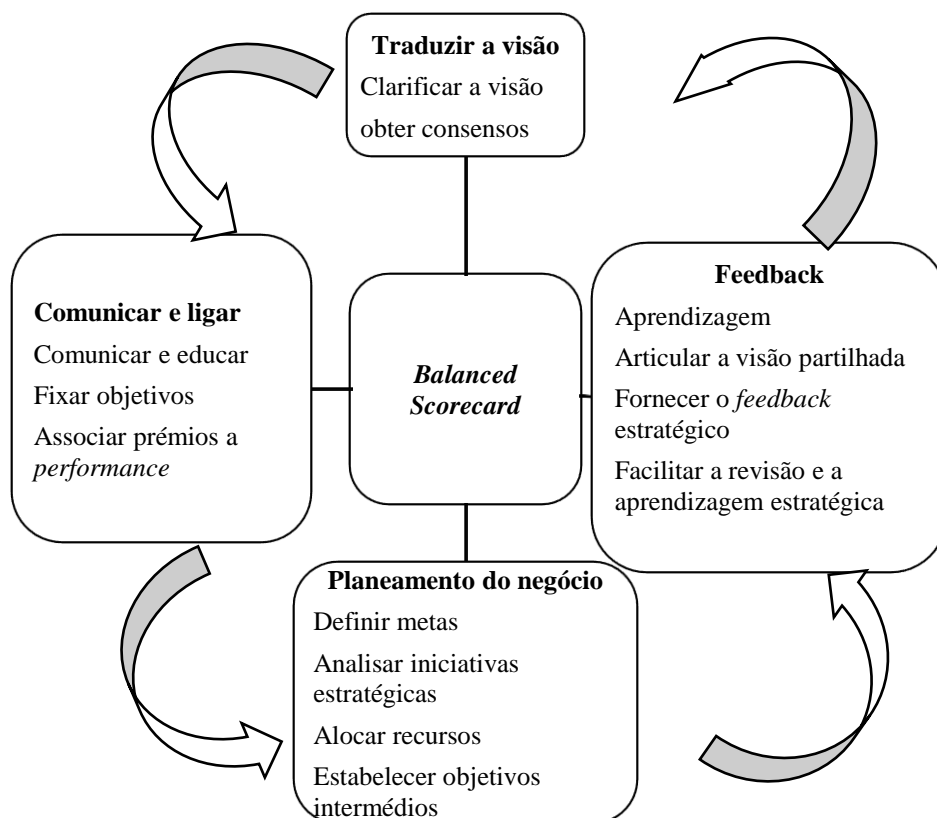
**Planeamento do negócio** – A gestão deverá estabelecer metas de forma a perceber se os objetivos definidos estão ou não a ser alcançados e, consequentemente, se a estratégia está a ser cumprida. O alinhamento dos recursos humanos, materiais e financeiros da empresa

com a estratégia é imprescindível para se conseguir os resultados pretendidos. O planeamento permite uma melhor adequação dos recursos e uma melhor gestão de atividades, ajudando na identificação de prioridades em termos de investimentos, despesas e iniciativas, entre outras decisões empresariais;

**Feedback** – Segundo os autores, Kaplan e Norton (1996a), este é o aspeto mais inovador e importante do BSC, o foco na estratégia. Este foco estratégico materializa-se não pelas avaliações efetuadas, mas pelas iniciativas previstas em cada um dos objetivos. Desta forma, estipulam-se as ações cuja execução é necessária para que os objetivos estratégicos sejam atingidos. Os resultados das avaliações servem para verificar a validade das iniciativas tomadas, a necessidade de estas serem incrementadas ou até se foram ineficientes e se é necessário criar novas iniciativas para concretizar os objetivos.

O BSC, como sistema de gestão estratégico, pode ser esquematizado de acordo com a figura 2

**Figura 2: Estratégia de Gestão: Quatro Processos**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2007).

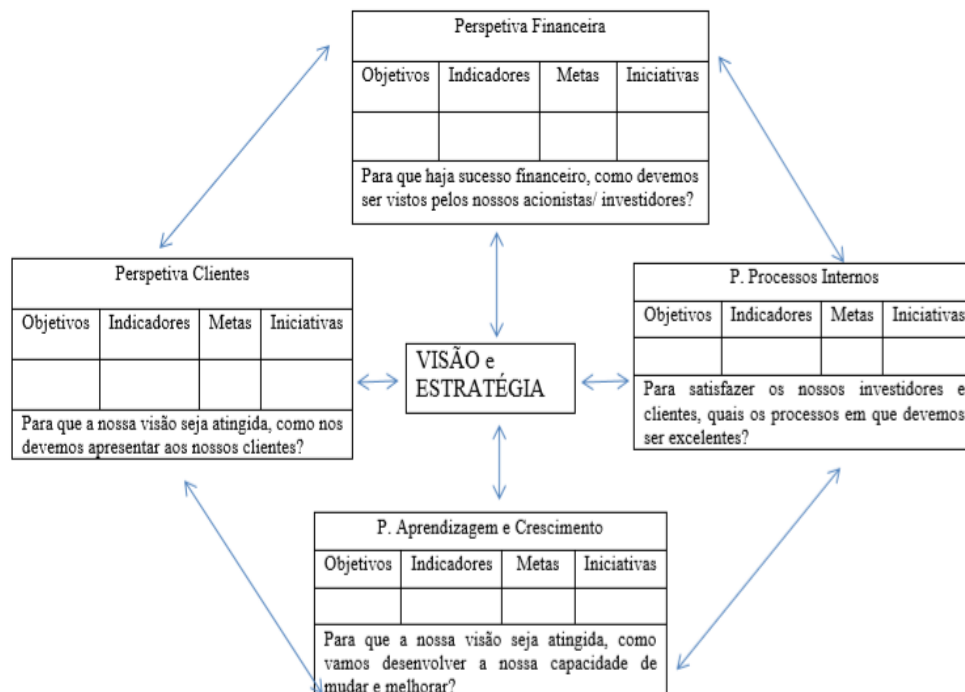
## 1.4. Perspetivas do BSC

O *Balanced Scorecard* compreende essencialmente quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. De seguida, desenvolvemos sumariamente cada uma delas. No essencial, defendem a adoção do BSC como ferramenta suscetível de avaliar em que medida a organização consegue:

- Cuidar dos interesses dos acionistas, designadamente através da maximização do seu valor;
- Assegurar a satisfação das expectativas dos clientes (meio através do qual garante a satisfação dos interesses dos detentores do capital);
- Melhorar e inovar os processos críticos (para acrescentar valor aos clientes e, por essa via, satisfazer os interesses dos seus acionistas);
- Aprender, desenvolver e melhorar os seus *inputs* (matérias-primas, materiais, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos financeiros, sistemas de informação), processos de transformação (atividades e processos de negócios) e *outputs* (bens e serviços), no sentido de assegurar a criação de competências distintivas que lhe assegurem vantagens competitivas sustentáveis (que permitam satisfazer as necessidades dos seus clientes e, em última instância, dos seus acionistas).

Este modelo caracteriza-se por traduzir e transmitir a visão e a estratégia da organização, através de um conjunto de medidas de desempenho, fundamental para o sistema de gestão estratégica. O BSC proporciona, assim, uma gestão e avaliação do desempenho sob quatro perspetivas: (1) Financeira; (2) Clientes; (3) Processos Internos e (4) Aprendizagem e Crescimento. É apresentada na figura 3 a esquematização das quatro perspetivas.

**Figura 3: Visão e Estratégia: Quadro de Perspetivas**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2007).

### 1.4.1. Perspetiva Financeira

“A perspetiva financeira representa os objetivos a longo prazo da organização. Pretende responder à questão: como nos vêm os acionistas?” (Rodrigues, 2010, p.69)

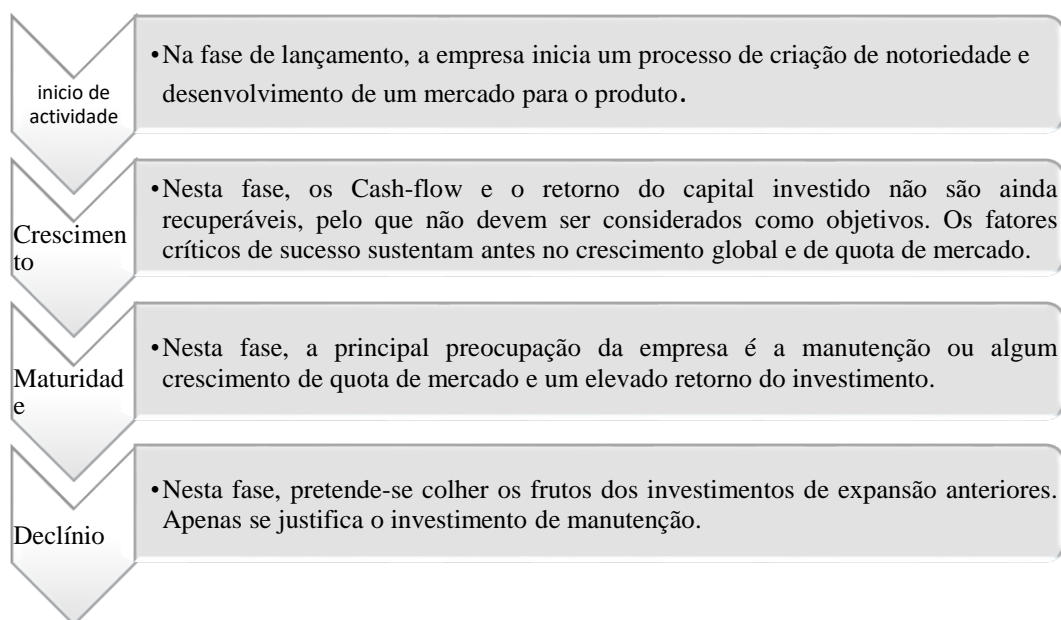
De acordo com Russo (2015, p.24) a perspetiva financeira está intimamente ligada com os interesses dos acionistas. O objetivo fundamental das empresas, a longo prazo, é alcançar excelentes retornos dos capitais investidos. A utilização do BSC não é incompatível com este objetivo. Os indicadores financeiros permitem avaliar se a estratégia definida, a sua implementação e execução, estão ou não a contribuir para melhorias efetivas do seu desempenho financeiro.

Kaplan e Norton (2001, p.90) consideram que o incremento do valor das empresas para os seus acionistas depende de dois aspetos:

- ✓ **Crescimento dos rendimentos** - Uma estratégia de crescimento dos rendimentos pressupõe o incremento dos rendimentos/vendas em novos mercados e nos clientes atuais, através da oferta de soluções completas de produtos e serviços;
- ✓ **Produtividade** – Uma estratégia de produtividade atua através da redução dos custos de estrutura e pelo uso mais eficiente dos ativos, reduzindo as necessidades de capitais para um determinado nível de atividade.

Os objetivos financeiros podem diferir em cada fase do ciclo de vida de uma organização e em função das estratégias de cada unidade de negócio. Para simplificar foram identificadas quatro fases, conforme figura 4.

**Figura 4: Fases do Ciclo de Vida da Empresa/Organização**



Fonte: Russo (2015, p.26)

Fundamentados na sua experiência junto de empresas, Kaplan e Norton (1996, p.51) determinaram três temas distintos de âmbito financeiro que podem orientar a estratégia definida:

- ✓ Crescimento e *mix* dos rendimentos (proveitos);
- ✓ Redução dos custos/incremento da produtividade;
- ✓ Utilização dos ativos/estratégia de investimento.

Estes temas podem ser utilizados em qualquer das fases do ciclo de vida/estratégias genéricas adotadas, conforme se observa na tabela 1. Nesta tabela é, possível, verificar que, para diferentes estratégias (em função do ciclo de vida) e diferentes temas financeiros, devem ser adotados diferentes objetivos e indicadores.

**Tabela 1:Diferentes Objetivos e Indicadores Financeiros em Função das Estratégias/Ciclo de vida e dos Temas Financeiros da Empresa/Organização**

ESTRATÉGIA EMPRESA /UNIDADE		Temas financeiros para conduzir estratégias		
		Crescimento e <i>Mix</i> dos produtos	Redução dos custos/ incremento da produtividade	Utilização dos ativos/ estratégia de investimento
	INTRODUÇÃO	Definição de identidade e valores da nova marca/produto; Definição dos níveis de qualidade pretendidos; Proteção e registo da marca, patentes e competências específicas adquiridas.		
	CRESCIMENTO	Taxa de crescimento das vendas; Percentagem de rendimentos (proveitos) das vendas de novos produtos, serviços e clientes.	Rendimento por trabalhador.	Investimento (% das Vendas); I&D (% das Vendas).
	MATURIDADE	Quota de mercado em clientes-alvo; <i>Cross-selling</i> ; Percentagem de rendimentos (proveitos) das vendas de novas aplicações dos produtos; Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos.	Custos relativamente à concorrência; Taxa de redução de custos; Custos indiretos (% das Vendas)	Rácios do ciclo de pagamentos e recebimentos; ROCE <sup>2</sup> por categorias-chave de ativo; Taxa de utilização de ativos.
	DECLÍNIO	Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos; Percentagem de clientes não-lucrativos.	Custos unitários (por unidade de produto, serviço ou transporte).	Recuperação do investimento.

Fonte: Adaptado de Russo (2009, p.34).

Uma vez que existe uma variedade muito grande de escolhas possíveis cada empresa/organização deve usar aquelas que sejam particularmente relevantes para o seu negócio.

<sup>2</sup> Retorno do capital investido



De acordo com Sousa e Rodrigues (2002, p.63), os objetivos financeiros devem ser estabelecidos em função da estratégia global da empresa. Isto significa que podem coexistir objetivos diferentes, em função de estratégias diferentes, de divisão para divisão ou unidades de negócios apesar de todas elas serem coerentes com a estratégia global.

Jordan *et al.* (2002, p.270) sugerem uma síntese de fatores críticos e um conjunto de possíveis indicadores de desempenho, nesta perspetiva, indicados na tabela 2:

**Tabela 2: Perspetiva Financeira**

FATORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
<b>Crescimento:</b> Novos produtos/serviços, alcançando novos clientes e mercados ou aumentando no atuais.	Quota de mercado; Volume de negócios; Taxa de crescimento do volume de negócios.
<b>Rendibilidade:</b> Capacidade de gestão de ativos e resultados.	RCI – Rendibilidade do Capital Investido; RCP – Rendibilidade dos Capitais próprios; RV – Rendibilidade das Vendas; RPA – Resultados por ação; Resultados Líquidos/Meios Libertos.
<b>Criação de Valor:</b> Capacidade de criação de valor para o acionista.	EVA – <i>Economic Value Added</i> ; CVA – <i>Cash-Value Added</i> ; CFROI – <i>Cash-Flow Return on Investment</i> ; VA – Valor Acrescentado.

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2002:270)

Para alcançar as metas financeiras, a empresa/organização deverá ter em atenção as necessidades e desejos dos clientes, que são, afinal, quem permite pagar os custos e gerar lucros. Deste modo os objetivos financeiros são o resultado pretendido, existindo várias formas de alcançá-lo, nomeadamente os que dizem respeito à gestão das relações com os clientes.

### 1.4.2. Perspetiva dos Clientes

Na perspetiva do cliente, as empresas identificam os segmentos de clientes e de mercado nos quais pretendem concorrer. Esses segmentos caracterizam as causas que irão produzir os componentes de receita dos objetivos financeiros da empresa.

A perspetiva dos clientes permite que as empresas alinhem as suas medidas fundamentais de resultados relativas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade - com segmentos próprios de clientes e mercado.

Anteriormente, as empresas concentravam-se nas suas competências internas, destacando assim o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. No entanto, as empresas que não perceberam as necessidades dos clientes acabaram por verificar que os concorrentes lhes adquiriram o mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. Por isso, atualmente as empresas estão mais atentas às necessidades/preferências dos clientes.

Para o BSC, a perspetiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos dos segmentos de clientes, sendo por isso que este tipo de objetivos pode e deve ser comunicado a toda a organização.

Kaplan e Norton (1997) referem que na perspetiva clientes do BSC, as organizações identificam os clientes e o segmento de mercado em que escolheram competir.

Para os autores Jordan *et al.* (2002, p.270) “A perspetiva clientes preocupa-se com os fatores que contribuem para a consolidação da relação com o cliente que lhe permita realizar os seus objetivos financeiros de forma sustentada”. Segundo Kaplan e Norton citados por Santos (2006), as empresas, normalmente, incluem dois conjuntos de indicadores na perspetiva do cliente do BSC. O primeiro conjunto é constituído por indicadores genéricos dos resultados, que a empresa deseja obter, de uma estratégia bem formulada e implementada. Uma vez que aparecem na maioria dos BSC’s, qualquer que seja o género de empresa, são denominados por grupo de indicadores principais (*core measurement group*). Embora estes sejam genéricos e aplicáveis a todo o tipo de organizações, devem ser adaptados aos segmentos alvo, dos quais a empresa tem a expectativa de obter o seu máximo crescimento e rentabilidade (Russo, 2015, p.30). O segundo conjunto de indicadores representa os indutores dos resultados que a empresa espera conquistar dos clientes. Através deles dever-se-á demonstrar aquilo que a empresa tem de colocar à disposição dos seus clientes, de modo a atingir elevados níveis de satisfação, retenção e aquisição de clientes e, eventualmente, quota de mercado. Visto eles traduzirem as ofertas de valor da empresa aos seus segmentos alvo, são designados por ofertas de valor ao cliente (*customer value propositions*) (Rodrigues e Pombo, 2002).

De acordo com Hernandes *et al.* (2000, p.54) existe um conjunto de atributos dos produtos e serviços da organização que são capazes de atrair o interesse dos clientes – proposta de valor.

Embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade, observa-se um conjunto comum de atributos divididos em três categorias:

- ✓ **Atributos dos produtos e serviços:** abrange funcionalidade, preço e qualidade do produto ou serviço;
- ✓ **Relacionamento com os clientes:** refere-se à entrega do produto ou serviço ao cliente, tempo de resposta e entrega e conforto do cliente na relação de compra;
- ✓ **Imagem e reputação:** reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa através da publicidade e qualidade dos produtos oferecidos, fazendo com que as empresas obtenham fidelidade dos clientes.

Segundo Kaplan e Norton (2001, p.93), as empresas diferenciam a sua proposta de valor selecionando entre excelência operacional, proximidade com o cliente ou liderança de produto. Após a identificação da sua proposta de valor, a empresa poderá selecionar os seus clientes-alvo:

- ✓ **Excelência operacional:** Terá de assegurar um preço competitivo, um produto selecionado, de qualidade, com prazos de produção e entrega reduzidos;
- ✓ **Proximidade com o cliente:** A organização deve realçar a qualidade das suas relações com os clientes, através de um serviço de exceção, com soluções adequadas a cada cliente;
- ✓ **Líderes do produto:** A empresa deve concentrar-se na funcionalidade, características e desempenho dos seus produtos e serviços.

Na tabela 3 são indicadas de forma resumida os fatores críticos principais na perspetiva dos clientes, com os respetivos indicadores de desempenho.

**Tabela 3: Perspetiva dos Clientes**

FATORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
<b>Rendibilidade:</b> Garantir uma carteira de clientes que contribua para o valor da empresa	EVA – <i>Economic Value Added</i> ; RVC – Rendibilidade Vendas/Clientes.
<b>Satisfação:</b> Alcançar elevados níveis de satisfação dos clientes.	Índice de satisfação dos clientes; Tempos de entrega/serviço; Cumprimento dos prazos de entrega.
<b>Retenção:</b> Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos atuais.	Quota de mercado; Volume de negócios com novos clientes.
<b>Fidelização:</b> Capacidade para manter os clientes atuais.	Crescimento do Volume de Negócios dos clientes atuais; Nº <i>Repeat buyers</i> /Nº Clientes por ano.

Fonte: Adaptação de Jordan *et al.* (2002, p.271)

Podemos concluir que para a sua continuidade a organização precisa de descobrir e satisfazer as necessidades dos seus clientes e potenciais clientes. Sem esta perspectiva a organização não consegue atingir os bons resultados financeiros que pretende.

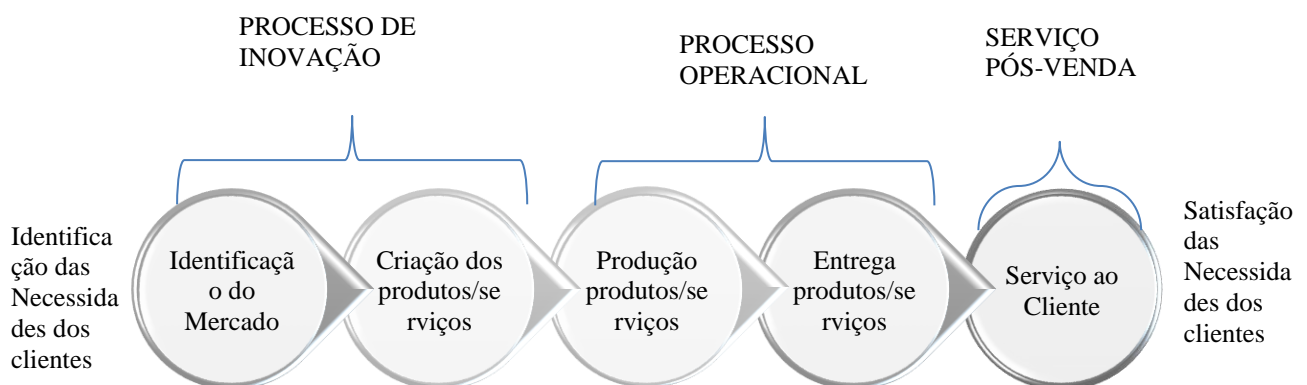
### 1.4.3. Perspetiva dos Processos Internos

Nesta perspetiva identificam-se os aspetos críticos das atividades da organização, os quais devem ser controlados e avaliados, para satisfação dos clientes e acionistas. Como tal, é necessário identificar as tecnologias, os processos e as competências fundamentais, através dos quais se poderão distinguir da concorrência e especificar os respetivos indicadores.

Para Serra *et al.* (2010, p.354), “Na perspetiva dos processos internos, as organizações identificam aquilo que é mais crítico para a realização dos objetivos das duas perspetivas anteriores”.

Para Bower e Speh (2000, p.83) pretende-se, nesta perspetiva, a determinação do que é necessário fazer internamente para conhecer e exceder as expectativas e necessidades dos clientes. Para esse efeito, recorre-se essencialmente a medidas não-financeiras, focalizadas em quatro tipos de atributos: medidas de orientação para a qualidade, medidas baseadas no tempo, medidas sobre orientação para a flexibilidade e medição dos custos.

**Figura 5: A Perspetiva Interna- O Modelo Genérico da Cadeia de Valor**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p.98)

Kaplan e Norton (1996), identificaram três processos internos principais (conforme tabela 5), comuns a todas as empresas no Modelo Genérico da Cadeia de Valor:

- **Processo de inovação:** Nesta fase são detetadas e analisadas as necessidades dos clientes, as condições de mercado e desenvolvimento de soluções (produtos/serviços) para as mesmas;
- **Processo operacional,** começa na encomenda do cliente e termina com a entrega do produto/serviço. Nesta fase é importante assegurar as entregas aos clientes nos prazos estipulados, de forma eficiente e consistente;
- **Processo de serviço pós-venda,** está relacionado com os serviços de apoio ao cliente, nomeadamente as garantias, o tratamento de devoluções e de reclamações, que contribuam para a satisfação total das necessidades dos clientes.

De acordo com Russo (2006, p.44), os processos de inovação são o indutor mais importante dos resultados financeiros futuros, porque criam valor a longo prazo, enquanto os outros processos operacionais e pós-venda geram apenas resultados e criam valor de curto prazo.

“Nas várias fases dos processos internos existe um fator-chave comum – **o tempo** – que pode constituir uma enorme vantagem competitiva em área como a produção, no desenvolvimento de produtos, no seu lançamento, na distribuição e vendas, sobretudo quando uma empresa encontra forma de despendar menos tempo que a concorrência na realização das mesmas atividades.” Russo (2006, p.44).

Jordan *et al* (2002, p.272) sugerem uma síntese de fatores críticos principais e um conjunto de possíveis indicadores de desempenho, nesta perspetiva indicados na tabela 4.

**Tabela 4: Perspetiva dos Processos Internos**

FATORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
<b>Organização</b> Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos (de forma horizontal) e não acumular funções.	<i>Lead Time</i> /Tempo do ciclo Prazos de execução
<b>Racionalização</b> Eliminar as atividades que não são geradoras de valor.	Custos unitários dos produtos
<b>Qualidade</b> Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço	Taxa de rejeição Conformidades
<b>Eficiência e eficácia</b> Otimizar a utilização dos recursos, da qual dependem os resultados.	Produtividade Taxa de utilização da capacidade

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2002, p.272).

Ao analisarmos em concreto os processos internos, constata-se que os mesmos pretendem atingir os componentes vitais da estratégia organizacional, tentando dar resposta aos seguintes desafios: Como vamos crescer; Como vamos produzir e entregar o valor proposto aos clientes; Como vamos valorizar os nossos ativos; Como vamos melhorar os processos e reduzir os custos da componente produtiva (Santos, 2006).

#### **1.4.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento**

Na conceção original do BSC, Kaplan e Norton (1992) designaram a quarta perspetiva por Inovação e Aprendizagem. Contudo, em 1996, concluíram que o processo de inovação é parte integrante da perspetiva dos processos internos da empresa. Assim foi considerado que a quarta perspetiva deve identificar a infraestrutura que a empresa deve construir para que possa crescer e desenvolver-se a longo prazo. “Esta perspetiva inclui um conjunto de valores intangíveis – capital humano, capital informação e capital organizacional” (Pinto, 2009, p.44).

“Os recursos humanos são cada vez mais o fator primordial nas modernas empresas e organizações, uma vez que os seus colaboradores deixam de ser meros atendedores de solicitações para anteverem de forma pró-ativa, as necessidades dos clientes. São os colaboradores operacionais, com competências adequadas, atuando mais diretamente nos processos internos e em contacto com os clientes, que estarão em melhores condições de contribuir com ideias para a melhoria do desempenho junto desses mesmos clientes” (Russo, 2015, p.37).

Segundo Russo (2015) a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento deve incluir dois tipos de indicadores:

- ✓ Indicadores genéricos dos resultados;
- ✓ Indutores específicos de cada situação da perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento.

De seguida são apresentados alguns exemplos de indicadores genéricos dos resultados:

- ❖ **Satisfação dos Colaboradores-** A satisfação dos funcionários tem influência direta na satisfação dos clientes, razão pela qual as empresas devem efetuar uma análise periódica a este indicador;
- ❖ **Retenção dos Colaboradores-** torna-se tanto mais importante quanto maior for o investimento efetuado pela empresa no colaborador ou nos conhecimentos que este possua sobre os processos organizacionais e sobre a clientela. Pode ser medido através da taxa de esforço dos elementos-chave da organização;
- ❖ **Produtividade dos Colaboradores-** Possibilita avaliar o resultado dos esforços para elevar a moral e as capacidades dos funcionários, a fim de estimular a inovação, para melhorar os processos internos e para satisfazer os clientes.

Exemplos de indicadores de Ação da perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento:

- ❖ **Recursos Humanos (Capacidade dos Colaboradores/Formação dos Colaboradores)** – O papel dos funcionários na empresa tem sido uma das mudanças mais profundas dos últimos anos. Esta mudança exige que o conhecimento dos funcionários seja melhorado para que as suas mentalidades e capacidade criativa sejam estimuladas para o sentido dos objetivos organizacionais.
- ❖ **Capacidade dos Sistemas de Informação** – Sistemas de informação eficazes são essenciais para que os funcionários executem as suas funções com eficácia, seja no contacto direto com os clientes ou nos processos operacionais internos.
- ❖ **Motivação, Empowerment e Coordenação** – Mesmo os funcionários altamente qualificados e com acesso a todo o tipo de informação, não irão contribuir para o sucesso organizacional se não forem motivados para tal, se não tiverem liberdade para decidir e

agir e se os seus objetivos pessoais não estiverem adequadamente alinhados com os objetivos corporativos.

Esta perspetiva inclui um conjunto de valores intangíveis – capital humano, capital informação e capital organizacional.

Situada na base do BSC estabelece relações cruciais de causa-efeito com as restantes perspetivas, influenciando o sucesso final obtido na perspetiva de topo – financeira, no caso do sector privado, ou perspetiva clientes/missão, no caso do sector público. Os intangíveis são fortes indutores das ações e dos resultados a obter através do BSC.

Os investimentos em investigação e desenvolvimento são importantes, mas dificilmente são suficientes por si só. As organizações devem investir também em infraestruturas – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar os objetivos de crescimento a longo prazo. Um dos objetivos mais importantes para a adoção do BSC como ferramenta de gestão e controlo é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

Jordan *et al.* (2002, p. 273) sugerem uma síntese de fatores críticos e um conjunto de possíveis indicadores de desempenho, nesta perspetiva, indicados na tabela 5:

**Tabela 5: Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento**

FATORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
<b>Inovação</b> Capacidade dos empregados em apresentar ideias novas	Nº de novas ideias aproveitadas Nº de novos produtos e serviços
<b>Satisfação</b> Garantir elevados índices de motivação e empenhamento	Índice de satisfação do pessoal; Montante de prémios e incentivos.
<b>Qualificação</b> Assegurar níveis de conhecimentos dos empregados que potenciem os seus desempenhos	Nº de colaboradores qualificados; Nº de horas de formação.
<b>Tecnologia</b> Aproveitar o potencial tecnológico.	Nº de postos de trabalho informatizado; Investimento em tecnologias de informação, por trabalhador.

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2002, p.273)

A perspetiva de aprendizagem e crescimento organizacional analisa as mudanças e os aperfeiçoamentos que a empresa necessita de realizar pois a concorrência obriga as empresas a



melhorarem permanentemente as suas capacidades de criação de valor para os clientes e acionistas, através da aprendizagem e aperfeiçoamento de cada um dos aspetos da organização.

### 1.4.5. As Componentes das Perspetivas

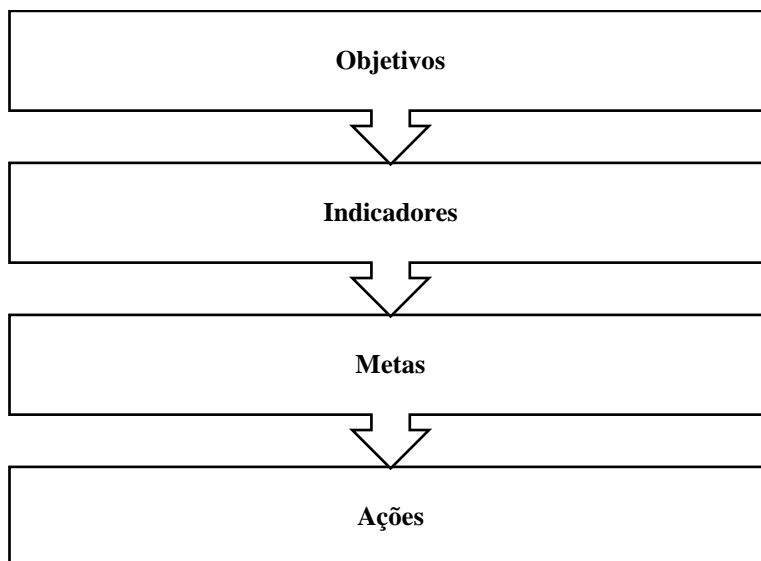
Durante as primeiras implementações do BSC, no início dos anos noventa, as principais preocupações das empresas foram: identificar objetivos, distribuí-los de forma lógica pelas quatro perspetivas, definir indicadores (métricas) adequados para medir esses objetivos e analisar as relações causa – efeito entre as perspetivas, objetivos e indicadores (Pinto, 2009, p.66).

Ainda de acordo com Pinto (2009, p.66), após as primeiras experiências, verificou-se que muitos dos objetivos definidos tinham horizontes de médio/longo prazo (dois, três, ou mais anos). Era necessário, sem perder de vista cada um desses grandes objetivos, fixar metas menos ambiciosas adequadas a períodos de tempo mais curto, (um ano por exemplo) situação mais fácil de gerir em articulação com o orçamento anual.

Cada perspetiva do BSC inclui objetivos, indicadores, metas e ações (iniciativas) a desenvolver, necessários para o cumprimento dos seus objetivos estratégicos (figura 6):

- a) **Objetivos:** São a tradução quantitativa e qualitativa daquilo que a estratégia da organização deve alcançar e que é crítico para o sucesso, tomando com referência as quatro perspetivas: Financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento;
- b) **Indicadores:** Demonstram como será medido e acompanhado o sucesso do alcance da estratégia em cada objetivo (Kaplan e Norton, 1996b). É uma “régua” que mede aquilo que acontece;
- c) **Metas:** Trata-se do nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria requerida para cada indicador. Funcionam como alvos intermédios a atingir. As metas podem ser alteradas ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho ligado aos objetivos estratégicos, sem ser necessário alterar estes últimos (Kaplan e Norton, 2004);
- d) **Ações (Iniciativas):** São planos de ação a desenvolver, necessários para se alcançarem metas e, conseqüentemente, os objetivos. São projetos associados às metas fixadas ao longo do tempo, que devem ser implementados com o fim de as viabilizar. São “ações de intervenção” para garantir que as metas sejam alcançadas.

**Figura 6: Etapas Necessárias para o Cumprimentos dos Objetivos Estratégicos**



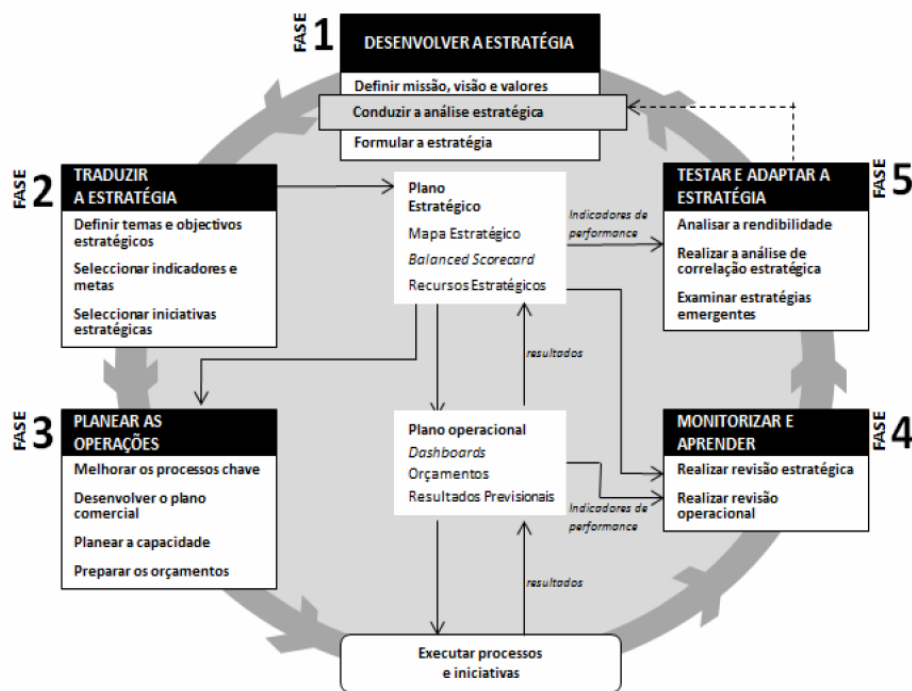
Fonte: Elaboração própria.

O desenvolvimento das iniciativas e a concretização das metas, medidas através de indicadores adequados, permitem atingir os objetivos fixados em determinada perspectiva. A concretização dos objetivos em todas as perspectivas, devidamente articulados entre si, em termos de causa-efeito, constitui a base para se atingirem as prioridades estratégicas previamente fixadas. O conjunto de todas as prioridades estratégicas (ou temas estratégicos) constitui a estratégia global formulada, cujo objetivo final é atingir a visão. Esta sequência lógica cuja base é suportada pelos conceitos – iniciativas, metas, indicadores e objetivos – caracteriza a metodologia *Balanced Scorecard* como sistema de medição e gestão estratégica.

## **1.5. Ciclo de Gestão – Ligação da Estratégia às Operações**

Nas publicações de 2008, os autores Kaplan e Norton sistematizam um ciclo de gestão que, no seu entendimento, liga a estratégia e as operações e identificam as ferramentas intervenientes em cada fase do ciclo (figura 7). Este ciclo comporta cinco fases (Kaplan e Norton, 2008)

**Figura 7: Ciclo de Gestão – Ligação da Estratégia às Operações**



Fonte: Kaplan & Norton (2008, p.3).

### **FASE 1: DESENVOLVER A ESTRATÉGIA**

Esta fase apela à utilização de ferramentas, processos e conceitos como a missão, visão e sistema de valores; análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*); gestão de valor para o acionista; análise e definição da posição competitiva; e identificação das competências centrais para a formulação da estratégia.

### **FASE 2: TRADUZIR A ESTRATÉGIA**

Trata de traduzir a estratégia formulada em objetivos e iniciativas estratégicas, identificando as medidas e metas respetivas. Esta fase recorre a ferramentas do tipo mapas da estratégia e *Scorecards* que comunicam a estratégia a todas as unidades e colaboradores da organização.

### **FASE 3: PLANO DE OPERAÇÕES**

Consiste em planear, a nível operacional, a implementação da estratégia. Envolve atividades como o lançamento de iniciativas com vista a melhorar os processos chave de negócio, a gestão da qualidade, a preparação dos orçamentos, a elaboração de planos de vendas e de capacidades de recursos, entre outros. A terceira fase dará origem a planos operacionais, onde constam indicadores mais específicos de *performance*.

#### **FASE 4: MONITORIZAR E APRENDER**

A partir dos indicadores de *performance* do BSC e das restantes ferramentas de gestão, os gestores monitorizam a implementação da estratégia e aprendem com os resultados obtidos. O processo de monitorização e aprendizagem implica a realização de reuniões para revisão da *performance* das áreas operacionais. Outras reuniões deverão ser realizadas para monitorização da implementação da estratégia, identificação das barreiras à sua execução e revisão da *performance* transmitida pelo BSC.

#### **FASE 5: TESTAR E ADAPTAR ESTRATÉGIAS**

De ocorrência mais pontual, os gestores reexaminam a estratégia inicial e avaliam a necessidade de a adaptar ou de formular uma estratégia completamente nova. Esta fase poderá originar novos *inputs* para a fase 1, como uma análise dos atuais mercados e produtos, análise das correlações entre os indicadores de performance do BSC, ou a consideração de novas opções estratégicas que emergiram durante a implementação da estratégia inicial. É nesta fase que Kaplan e Norton (2008, p.17) enquadram o BSC como motivador de estratégias emergentes.

As fases um a três completam o processo integrado de planeamento da estratégia e das operações. As fases quatro e cinco compreendem o processo de monitorização da implementação da estratégia e o processo de aprendizagem e *feedback*. Mais uma vez parece existir alguma proximidade entre o uso do BSC na fase cinco e o uso do Controlo de Gestão interativo conforme previsto por Simons (2000).

### **1.6. As Relações de Causa e Efeito e o Mapa Estratégico**

De acordo com Russo (2015), para construir um BSC que traduza a estratégia da empresa, é necessário definir:

- As relações causa-efeito;
- Os resultados e os indutores desses resultados;
- A ligação aos objetivos financeiros.

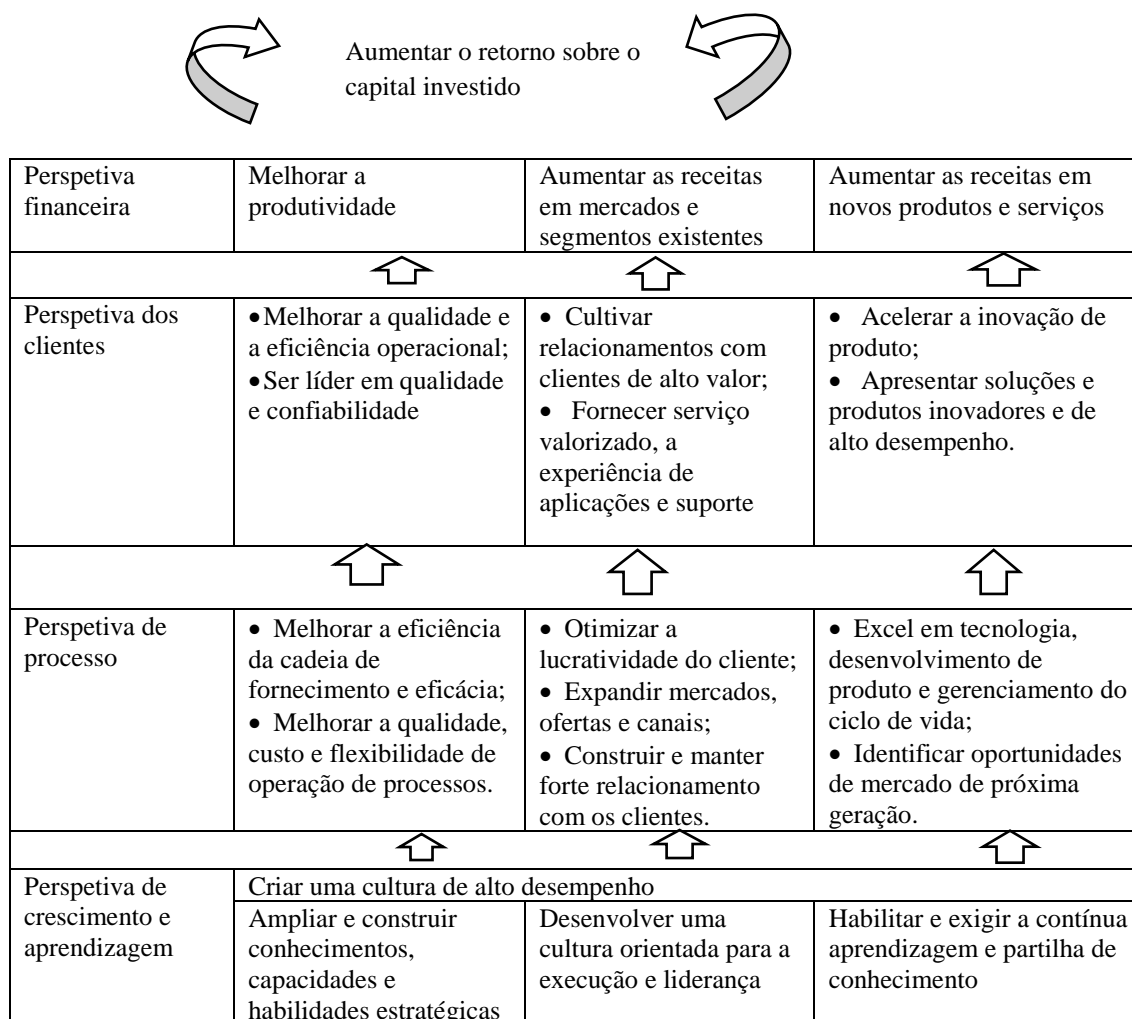
O mesmo autor defende ainda que “a implementação do BSC pressupõe a determinação de relações de causa e efeito, relacionando, em cada perspetiva e entre as várias perspetivas, os objetivos (traduzidos em indicadores de resultados) com os indutores de desempenho (traduzidos em indicadores de meios). Para realizar a implementação referida, recorre-se à elaboração dum esquema designado de Mapa Estratégico” (Russo, 2015, p.40).

A metodologia do BSC prevê a descrição da estratégia num diagrama causal que relaciona os objetivos e iniciativas entre si com a estratégia da organização ou da unidade de negócio. Kaplan e Norton (2000) denominaram este diagrama por mapa da estratégia. O mapa da estratégia descreve e ilustra, numa linguagem clara e próxima dos gestores, os objetivos e os geradores de *performance* em cada uma das perspetivas do BSC, e as relações de causa e efeito existentes entre objetivos e os geradores de *performance*, e entre as várias perspetivas de *performance*. Estas relações suportam a direção futura da organização ou da unidade de negócios (Kaplan e Norton, 2000).

“A *strategy map represents how the organization creates value*” (Kaplan e Norton, 2004, p.11). Os mapas da estratégia mostram como a organização irá converter iniciativas e recursos, incluindo os ativos intangíveis, em resultados tangíveis e consistentes com a estratégia. Por esta razão, assumem-se como ferramentas de comunicação dos objetivos estratégicos, mas também dos processos e sistemas que apoiarão a implementação da estratégia Kaplan e Norton (2000) (Tabela 6).

Para Viñegla (s.d.), os mapas estratégicos constituem um dos pilares básicos do BSC. A sua elaboração implica, por parte dos órgãos de gestão, uma profunda reflexão dos objetivos que se pretendem alcançar e que verdadeiramente estejam em sintonia com a estratégia da empresa.

**Tabela 6: Exemplo de um Mapa Estratégico, sobre as Quatro Perspetivas**



Fonte: Kaplan e Norton (2008, p. 8).

Em suma “cada indicador selecionado para o *Balanced Scorecard* deverá ser um elemento da cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócio à organização” (Kaplan e Norton, 1996, p.149) Para Pinto (2009), o BSC tem um princípio crucial na sua filosofia de funcionamento, que é a criação e verificação de relações causa-efeito entre as perspectivas, objetivos metas e indicadores. Estas relações funcionam como um teste para avaliar se o BSC está a refletir efetivamente a estratégia da organização.

## **1.7. Obras Publicadas no Mercado de Literatura Técnica em Portugal**

Neste ponto será feito um resumo das principais obras publicadas em Portugal sobre a temática do *Balanced Scorecard*. Poder-se-á dizer que este é um dos principais fatores indutores da mudança verificada em termos da evolução da implementação da ferramenta BSC em Portugal: para implementar é necessário conhecer, sendo uma das formas de difusão do conhecimento a literatura técnica, neste caso na área de gestão (Saraiva, 2011; Saraiva & Alves, 2013).

Outras formas de difusão que podem ser consideradas, serão a disseminação do conhecimento através de programas escolares quer ao nível de formação básica, quer ao nível das especializações; também a formação promovida no seio das organizações poderá ter assumido um papel relevante.

Serão listadas na tabela 7 as principais obras de caráter técnico identificadas e publicadas em Portugal sobre a temática *Balanced Scorecard*, prosseguindo um critério cronológico:

**Tabela 7: Obras de Carater Técnico Editadas e Publicadas em Portugal**

Ano	Título	Autor(s)	ISBN <sup>3</sup>
2002	<i>O Balanced Scorecard</i> - Um Instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI	Gabriela Pombo Sousa; Lúcia Rodrigues	978-9725-II-0140
2005	<i>Balanced Scorecard</i> – Concentrar uma Organização no que é Essencial	Carlos P. Cruz	972-788-155-6
2006	A Estratégia: da Formulação à Ação aplicando o <i>Balanced Scorecard</i>	Elizabete Farreca	972-8980-II-6
2006	<i>Balanced Scorecard</i> em Portugal -Visão, Estratégia e Entusiasmo	Rui Almeida Santos	978-972-711-771-0
2007	BSC:Aalinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos	Francisco Pinto	978-972-618-459-1
2007	<i>O Balanced Scorecard</i> Aplicado à Administração Pública	João Baptista Da Costa Carvalho Sónia Nogueira, Nuno Adriano B. Ribeiro Agostinha Gomes	978-989-601-050-8
2009	Medir para Gerir - <i>O Balanced Scorecard</i> em Hospitais	Luís Matos; Isabel Maria Pinto Ramos	978-972-618-552-9
2009	<i>Balanced Scorecard</i> para PME e Pequenas e Médias Instituições	João Russo	978-972-757-625-6
2010	Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> no Estado	Jorge Caldeira	978-972-40-3732-5
2010	<i>Dashboards</i>	Jorge Caldeira	978-972-40-4309-8
2012	<i>Value Balanced Scorecard</i> - Ferramenta para Atingir a Excelência	Fátima Geada; Luís Cruz; Telmo Silva	978-972-618-682-3
2014	Monitorização da Performance Organizacional	Jorge Caldeira	978-989-694-083-6
2015	<i>Balanced Scorecard</i> e Hoshin Kanri – Alinhamento Organizacional e Gestão Estratégica	Manuel Fernandes Thomaz	978-989-752-101-0
2017	100 Indicadores da Gestão – <i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	Jorge Caldeira	978-989-694-037-9
2017	O <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) e os Indicadores de Gestão	Eduardo Sá Silva	9789897683428

Fonte: Elaboração própria, com base em Saraiva e Alves (2015).

As obras que surgiram em primeiro lugar, assumem um carácter essencialmente descritivo, apesar de algumas obras publicadas no ano de 2006 já apresentarem referências a situações de aplicação da ferramenta. Uma destas obras, é a de Farreca (2006), na qual é realizado um estudo de caso;

<sup>3</sup> *International Standard Book Number*



no caso da obra de Santos (2006), é realizada essencialmente a descrição da ferramenta e das suas potencialidades, apresentando em simultâneo alguns casos de implementação do BSC em diversas empresas portuguesas.

No ano de 2009 surgem obras de caráter mais aplicado e com características de “manual de aplicação” da metodologia BSC. Uma das obras pertence a Russo (2009), em que além da listagem de várias possibilidades de implementação - adequando o conceito à utilização em PME’s, em diferentes ramos de atividade – surge também a descrição de alguns *Scorecards* identificados em alguns casos reais de aplicação em Portugal. O trabalho identificado, produzido por Geada *et al.* (2012), assume o papel claro de “manual” para implementar e utilizar o BSC na primeira parte, relacionando o uso com alguns aspetos dos processos de Gestão da Qualidade, e numa segunda parte fazendo a apresentação de vários estudos de caso realizados em Portugal. Thomaz (2015), aborda conjuntamente a metodologia BSC e uma outra, integrando ambas no âmbito da Gestão Estratégica, relacionando a sua adoção e utilização com princípios da Gestão da Qualidade, tendo características de manual de implementação no campo do alinhamento da estratégia com as execuções da mesma. Durante o ano de 2017 foram identificados dois livros publicados por autores portugueses, ambos sobre os indicadores associados ao BSC (Silva, 2017) e (Caldeira, 2017). O livro publicado por Caldeira (2017), é uma obra que essencialmente identifica e aponta um conjunto alargado de indicadores que podem ser aplicados nas organizações desde que ajustados à sua estratégia, sendo uma reedição com alterações do trabalho publicado em 2010 (*Dashboards*);

Após a análise das principais obras publicas em Portugal até a data, pode-se concluir que há um interesse crescente sobre o tema.

### **1.7.1. Trabalhos de Cariz Académico Realizado em Portugal, sobre o Tema do BSC**

Em termos dos trabalhos de cariz científico e académico são conhecidos diversos que podem ser classificados em dois grandes conjuntos, de acordo com as temáticas da aplicabilidade e da aplicação propriamente dita do BSC. De seguida é apresentada informação recorrendo a algumas tabelas, resumindo a pesquisa efetuada na base RCAAP (Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal), sendo analisado o intervalo temporal 2012-2014.

### **1.7.1.1. Trabalhos que Abordam a Temática da Aplicação e da aplicabilidade do BSC**

A temática da aplicabilidade, surge muitas vezes inserida num contexto de aparente utilização, mas que depois de uma análise mais aprofundada se verifica não ser de utilização efetiva. Nestes casos são feitas propostas de implementação ou de aplicação do conceito a uma determinada realidade – neste sentido veja-se os trabalhos de Serra (2012), Costa (2012), Silva (2012), Santos (2013), Morgão (2013), Nunes (2013), Carvalho (2014), Azevedo (2014). Já em relação à aplicação do BSC em situações específicas, nomeadamente por constituírem estudos de caso desenvolvidos na área, existem apenas dois trabalhos que constam nas tabelas dos resumos das Dissertação do Mestrado, e que são apresentados de seguida: Martins (2014), que realiza um estudo de caso sobre a aplicabilidade da ferramenta e a sua aplicação numa consultoria em *Business Intelligence*, a BI4ALL Consultores de Gestão Lda, sendo utilizado como uma ferramenta de gestão estratégica, Aquando da implementação da ferramenta não houve o envolvimento de todos os colaboradores o que causa algum alheamento dos colaboradores dos conteúdos do BSC. Dado não terem sido envolvidos na sua definição, a equipa de gestão assumiu em exclusivo a definição dos objetivos estratégicos. A implementação da ferramenta permitiu formalizar a estratégia da BI4ALL, pondo por escrito o que antes existia apenas na cabeça dos vários elementos da equipa de gestão. Esta oficialização permitiu clarificar pontos que não eram evidentes e em relação aos quais existiam interpretações diferentes por parte da administração. A criação de um BSC na BI4ALL dotou a empresa de uma plataforma para a gestão estratégica da empresa. Embora não estando completamente desenvolvido, o BSC criou as bases para a discussão estratégica, facilitou o alinhamento estratégico entre todos os elementos da empresa, clarificou e ajudou a comunicar o rumo que a equipa de gestão antevê para o desenvolvimento do negócio da BI4ALL.

O estudo de caso apresentado por Sousa (2014) trata da aplicação da ferramenta BSC na empresa ENKROTT CENTRO uma empresa do setor de tratamento de águas. A ferramenta é utilizada com finalidades de gestão estratégica e de melhoria de desempenho. Com a implementação da ferramenta, a tradução da estratégia em ações concretas permitiu conhecer individualmente as tarefas específicas a realizar. Anteriormente cada colaborador cumpria tarefas sem conseguir enquadrar isso na estratégia definida e com a implementação da ferramenta, torna-se mais visível o reflexo das ações individuais.

De seguida apresenta-se em algumas tabelas uma síntese das Dissertações de Mestrado produzidas em Portugal, do ano 2012 até ao ano de 2014 (tabelas, 8, 9 e 10).

**Tabela 8: Dissertações de Mestrado Identificadas - ano de 2012**

Autor(s)	Título	Área	Aplicação (1) ou Aplicabilidade (2)
Serra, José Manuel Fidalgo	<i>Balanced scorecard</i> : Estudo de Caso de uma Empresa de Serviços de Gestão	Estudo de Caso (Serviços)	2
Costa, Nuno	Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> na Academia Militar	Estudo de Caso (SPA – Academia Militar)	2
Daniel, Cláudia Esteves	Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> na empresa Enconstrus, Sociedade Hoteleira, LDA	Estudo de Caso (Catering e Restauração).	2
Silva, Joel Carlos Coelho da	Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> a uma Instituição Financeira	Estudo de Caso (Banca)	2
Martins, Pedro José Peres	Gestão Estratégica com o <i>Balanced Scorecard</i> : Estudo de Caso	Estudo de Caso (Consultores de Gestão)	1
Sousa, Paula Alexandra Carmesim Marques de	Conceptualização do <i>Balanced Scorecard</i> num Grupo Empresarial	Estudo de Caso (Serviços de Segurança)	2
Vilhena, Susana Leite	Aplicabilidade e Aceitação do <i>Balanced Scorecard</i> no Terceiro Sector	Sector não Lucrativo (Solidariedade Social)	2
Rosado, Rita Marta de Sousa	Construção de um <i>Balanced Scorecard</i> nas Organizações sem Fins Lucrativos	Sector não Lucrativo (Fundação Francisco Manuel dos Santos)	2

Fonte: Elaboração própria.

Dos trabalhos apresentados, apenas um deles é sobre a aplicação. Já os restantes são sobre a aplicabilidade. Serra (2012) realiza um estudo de caso sobre a possibilidade da aplicação da ferramenta BSC numa empresa de serviços de gestão. Costa (2012) debruça-se sobre a possibilidade da aplicação do BSC a uma Academia Militar, e surge um estudo de caso sobre a possibilidade de aplicação da ferramenta na Fundação Francisco Manuel dos Santos - Castro (2012).

Na tabela 9 é apresentada a sistematização das dissertações de mestrado identificadas sobre a temática, no ano de 2013.

**Tabela 9 : Dissertações de Mestrado Identificadas - ano de 2013**

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Área</b>	<b>Aplicação (1) ou Aplicabilidade (2)</b>
Santos, António da Silva	<i>Balanced Scorecard</i>	Estudo de Caso (Indústria de Moldes)	2
Castro, António Gabriel Simão de	<i>O balanced scorecard</i> aplicado à região do Médio Tejo	Estudo de Caso (Região de Turismo do Médio Tejo)	2
Silva, Tiago Alexandre Milhões da	<i>Balanced scorecard</i> em unidades hospitalares: um estudo de caso	Estudo de Caso (Unidade Hospitalar)	2
Morgão, Sónia	<i>O balanced scorecard</i> na monitorização do desempenho estratégico de uma PME (aplicação a uma empresa de distribuição de produtos farmacêuticos)	Distribuição por Grosso de Produtos Farmacêutico	2
Nunes, Ana Maria Oliveira	Diagnóstico e proposta de desenvolvimento do <i>balanced scorecard</i> na EDP soluções comerciais	Sector Energético	2
Silva, Ana Sofia Alves	Contributo para a Análise Económica e Estratégica Empresarial: Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> na empresa Martifer Solar, SA	Estudo de Caso (Martifer Solar, SA)	2
Caseiro, Luciana Pedrosa de Oliveira	O <i>Balanced Scorecard</i> como Catalisador da Auto-Suficiência das PME Portuguesas: Estudo de Caso	Estudo de Caso: Empresa A	2

Fonte: Elaboração própria

No ano de 2013 todos os estudos apresentados na tabela anterior fazem referência à possibilidade da aplicabilidade da ferramenta *Balanced Scorecard* nas organizações, apesar de alguns trabalhos, nomeadamente Santos (2013), e Silva (2013), referirem a temática do estudo de caso em moldes de aplicação.

Na tabela 10 é apresentada a sistematização das dissertações de mestrado identificadas sobre a temática, no ano de 2014.

**Tabela 10 : Dissertações de Mestrado Identificadas - ano de 2014**

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Área</b>	<b>Aplicação (1) ou Aplicabilidade (2)</b>
Sousa, João Pedro Ferreira Falcão de	O <i>Balanced Scorecard</i> como Ferramenta de Gestão Estratégica e de Melhoria de Desempenho Organizacional numa PME	O Caso da Enkrott Centro Lda	1
Carvalho, Paula Alexandra Alves Barreiros	O <i>Balanced Scorecard</i> e a sua Aplicação às PME num Contexto de Crise Económica.	Estudo de Caso (A Design Box, Lda.)	2
Azevedo, Elsa Edna Guimarães Costa de	O <i>Balanced Scorecard</i> e a Administração Local: Aplicação à Divisão Financeira do Município de Vila Franca de Xira	Estudo de Caso (Divisão Financeira do Município de Vila Franca de Xira)	2
Mocho, Luis Miguel Sameiro de Sousa da Cruz	Redesign de uma Escola Particular: Estudo de Caso	Estudo de Caso (Colégio Particular da Cidade de Lisboa)	2
Martins, Marlene Cristina	<i>Case Study - Balanced Scorecard Targets</i>	Empresa Municipal	2

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar os dados da tabela anterior, verifica-se que a maioria dos trabalhos continua a ser sobre a aplicabilidade da ferramenta BSC, existindo apenas um que é sobre a aplicação da ferramenta numa PME do setor do tratamento de águas (Enkrott Centro, Lda).

Dos dados apresentados nas tabelas anteriores, pode concluir-se que existe um maior número de trabalhos sobre a possibilidade da aplicação das ferramentas nas instituições/organização do que propriamente no que toca à aplicação efetiva do BSC nas organizações.

Esta, parecer ser, assim, uma das lacunas existentes em termos da investigação ao nível das dissertações de mestrado em Portugal: a escassez de estudos sobre a efetiva aplicação e utilização do BSC. Assim sendo, o presente trabalho pretende contribuir para ajudar a colmatar a referida lacuna.

Machado (2013), realizou um estudo (em 58 empresas de 11 distritos em Portugal) com o objetivo de aferir a taxa de utilização do BSC nas PME Industriais Portuguesas de excelência, tendo concluído que apenas 5% das mesmas utilizam a ferramenta. O autor conclui também que 31% das empresas consideraram e rejeitaram o uso do BSC; que em 50% dos casos os gestores não

consideraram que o BSC será útil para a empresa; 22% considera que a relação custo/benefício não é favorável; em 11% desse casos as empresas consideram que a filosofia do BSC não é compatível com a política interna da empresa; a necessidade de cumprir regras impostas pela sede foi a justificativa apresentada em 11% dos casos, 6% das empresas consideram que não têm pessoal preparado para a implementação do BSC ou não conhece a metodologia. Nesse sentido, Machado (2013) investigou os fatores que estão na origem do conhecimento do BSC e relacionou-os com as características dos responsáveis pela contabilidade de gestão (idade, formação académica, género e nível hierárquico) e com as características da própria empresa (tamanho e detenção de capital). Relativamente às características dos responsáveis, o BSC é mais conhecido entre aqueles com idades abaixo dos 40 anos (tabela 11 e com formação académica mais elevada especialmente nas áreas de contabilidade e/ou de gestão (tabela 11). O nível hierárquico e género dos responsáveis não apresentam qualquer relação com o conhecimento do BSC. Quanto às características da organização, o conhecimento do BSC está associado à sua dimensão, já que os responsáveis das empresas com mais de 82 funcionários conhecem a metodologia, contrariamente aos responsáveis de empresas com menos de 82 funcionários, que a conhecem menos. Os resultados demonstram também que as empresas com capital estrangeiro conhecem o BSC, mas o número reduzido de empresas estrangeiras não permitiu a validação estatística dessa relação.

**Tabela 11: Resumo dos Resultados Apresentados por Machado (2013)**

		Conhecimento do BSC		Total
		Não Conhece	Conhece	
Nível de escolaridade	Licenciatura-	11	19	30
	Licenciatura em Gestão/ Contabilidade	1	16	17
	Outro	6	5	11
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>40</b>	<b>58</b>
Idade	Abaixo dos 40 anos	6	12	18
	Entre os 40 e os 60 anos	21	10	31
	Mais de 60 anos	9	0	9
<b>Total</b>		<b>36</b>	<b>22</b>	<b>58</b>
Género	Homens	29	15	44
	Mulheres	7	7	14
<b>Total</b>		<b>36</b>	<b>22</b>	<b>58</b>
Dimensão	Até 82 Colaboradores	22	8	30
	Mais de 82 Colaboradores	14	14	28
<b>Total</b>		<b>36</b>	<b>22</b>	<b>58</b>

Fonte: Elaboração própria, com base em Machado (2013).

De acordo com os dados apresentados na tabela 14, nas empresas com mais de 82 colaboradores a ferramenta é mais conhecida por colaboradores com formação superior na área de Gestão/Contabilidade, idade inferior a 40 anos e do género masculino.

Dos dados apresentados anteriormente pode-se concluir que existe uma relação entre o conhecimento da ferramenta BSC com a área de formação, a dimensão da empresa e a idade.

## 2. O BSC e as Pequenas e Médias Empresas

### 2.1. Relevância das PME no Território Nacional e Classificação Utilizada

Serão analisados os dados do ano de 2016 emitidos pela União Europeia, pois à data são os dados mais recentes relativamente à constituição do tecido empresarial português. De acordo com os dados da tabela 12 as PME's, representam 99,9% do tecido empresarial português, dos quais cerca de 95,1% representam microempresas; as pequenas empresas têm a percentagem de 4,2% e as médias de 0,6%. As micro, PME são amplamente reconhecidas como o pilar da economia nacional, sendo as principais responsáveis pela criação de emprego em Portugal, empregando mais de 78% das pessoas.

**Tabela 12: Pequenas e Médias Empresas em % do Total de Empresas em Portugal: Total e por Dimensão**

Dimensão	Número de Empresas			Número de Colaboradores		
	Portugal		EU28	Portugal		EU28
	Número	%	%	Número	%	%
Micro	763 109	95,1 %	93,0 %	1 242 789	40,8 %	29,8 %
Pequenas	33 623	4,2 %	5,8 %	638 227	20,9 %	20,0 %
Média	5 135	0,6 %	0,9 %	499 433	16,4 %	16,7 %
<b>PMEs</b>	<b>801 867</b>	<b>99,9 %</b>	<b>99,8 %</b>	<b>2 380 449</b>	<b>78,1 %</b>	<b>66,6 %</b>
Grande	787	0,1 %	0,2 %	669 293	21,9 %	33,4 %
Total	<b>802 654</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>3 049 742</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

Fonte: European Commission (2017).

É necessário estabelecer uma imagem clara da situação económica de uma empresa e excluir as que não são verdadeiras PME. Deste modo classificam-se por PME's as empresas que apresentem as características apresentadas na tabela 13.



**Tabela 13: Critério Europeu de Definição de PME**

<b>Categoria</b>	<b>Efetivos</b>	<b>Volume de Negócios</b>	<b>Total Balanço</b>
Média empresa (1)	<250	≤ 50 Milhões de euros	≤ 43 Milhões de euros
Pequena empresa(2)	<50	≤ 10 Milhões de euros	≤ 10 Milhões de euros
Microempresa(3)	<10	≤ 2 Milhões de euros	≤ 2 Milhões de euros
PME= (1)+(2)+(3)	[1-249]	Até 50 Milhões de euros	Até 43 Milhões de euros

Fonte: Fonte: Guia do utilizador, relativo à definição de PME, European Commission (2015).

Estes limiares dizem unicamente respeito a empresas autónomas. Uma empresa que faça parte de um grupo de empresas pode ter de incluir os dados relativos ao número de efetivos/volume de negócios/balanço total desse grupo.

Está será a definição a considerar uma vez que é utilizada pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Medias Empresas e à Inovação (IAPMEI).

### **2.1.1. As Necessidades de Orientação Estratégica nas PME's**

Escolher uma estratégia empresarial resume-se em tomar um conjunto de decisões e ações que, de forma firme, venham a proporcionar mais valor aos clientes (através dos produtos ou serviços colocados à disposição) face ao oferecido pela concorrência, facultando a obtenção dos ganhos necessários à sustentabilidade e continuidade da empresa.

Segundo Russo (2015, p.143) a explicação do conceito de estratégia permite verificar a importância da sua aplicabilidade a qualquer empresa, independentemente da sua dimensão. A falta de análise, formulação e implementação de estratégias tem uma maior ocorrência entre as empresas de menor dimensão, devido as características estruturais das PME e do processo de decisão dos seus dirigentes desfavorecem a utilização de estratégias e sistemas de gestão muito formais. Por exemplo, as PME's dependem normalmente de uma ou de algumas *key person*, fundamentais para a continuidade e sucesso das empresas. Muitas vezes, esse elemento chave para o sucesso do negócio (*key person*) é o próprio empresário. Este aspeto é especialmente importante pelo facto de a grande maioria do tecido empresarial, em qualquer economia de mercado, ser constituído por Pequenas e Médias Empresas que constituem mais de 90% do tecido empresarial português.

Segundo Lisboa & Augusto (2002), as PME que funcionam em países desenvolvidos, apesar de não poderem competir frontalmente com as grandes empresas, estão melhor posicionadas para atuarem com flexibilidade, como fornecedoras de produtos de qualidade, cumprindo os prazos e as especificações exigidos.

Andersen *et al.* (2001), afirmam que o desempenho nas PME pode ser aperfeiçoado com o planeamento estratégico. A definição de uma clara direção a prosseguir pela PME, renovada com a aprendizagem, que assegure o equilíbrio entre objetivos operacionais de curto prazo e o desenvolvimento a longo prazo, protegendo a agilidade e flexibilidade que a caracteriza, constitui um salto qualitativo desejável no desempenho deste tipo de unidade empresarial.

Há que ter em atenção as especificidades das pequenas empresas, geralmente providas de uma gestão flexível e informal, nem sempre compatível com o elevado e significativo envolvimento de meios humanos e financeiros exigidos no seu funcionamento.

Cabe, em primeiro lugar, aos empresários, uma mudança de mentalidade rumo ao desenvolvimento e, em segundo lugar, aos profissionais da gestão disponibilizar a informação útil, oportuna e fiável assente em recursos estratégicos.

Para se tornarem absolutamente competitivas, as PME têm de investir cada vez mais na planificação estratégica e em sistemas de informação estratégica.

A maioria das PME utiliza uma abordagem informal na definição da sua estratégia, não desenvolvendo, por isso, qualquer sistema de planeamento estratégico, limitando-se a um estudo do desempenho através de alguns indicadores financeiros e não financeiros.

## **2.1.2. Adequação do *Balanced Scorecard* à Gestão das PME's**

Nos últimos anos surgiram algumas abordagens e estudos empíricos do BSC aplicados às PME.

A implementação do *Balanced Scorecard* nas PME's é mais adequada quando estas já têm uma dimensão considerável, possuidoras de uma certa estrutura organizacional formalizada. Quanto mais complexa se torna a estrutura organizacional devido ao crescimento da empresa, mais difícil é para o gestor manter o controlo direto sobre tudo o que se passa na sua organização. É nesta fase de mudança que se revela haver maior necessidade de implementar uma ferramenta de gestão estratégica e operacional. (Zinger, 2002, p.14).

Segundo observação do autor citado anteriormente, as PME ditas “complexas e dinâmicas” manifestam como fatores críticos de sucesso a sua flexibilidade e adaptabilidade, bem como a constante inovação. A qualidade dos produtos e serviços e o excelente desempenho nos prazos de entrega são dois aspetos fundamentais para os seus negócios, especialmente como fornecedores de grandes indústrias.

É no aperfeiçoamento da gestão desses fatores que, segundo Zinger (2002, p.15), o BSC pode criar uma expressiva vantagem competitiva. Além disso, as características associadas a estas empresas de pequena dimensão tornam exigível uma boa gestão de sistemas de informação, do relacionamento com clientes, fornecedores e outros credores e alguma descentralização na tomada de decisão. Como resultado, a perspetiva aprendizagem e crescimento torna-se tanto mais necessária quanto mais a empresa utilizar e distribuir internamente as informações e confiar na decisão, na iniciativa e na criatividade dos seus empregados. O BSC pode, deste modo, assumir um papel relevante.

Nas pequenas empresas também se aplicam os princípios de gestão estratégica, nomeadamente com a necessidade de uma clara definição da direção/orientação da PME, o conhecimento profundo do negócio em que se inserem, a necessidade de assegurar a harmonia entre os objetivos organizacionais a curto prazo e o desenvolvimento da PME a longo prazo e o assegurar da agilidade e flexibilidade das PME que atuam em mercados em contínua mudança, com necessidades de contínua adaptação estratégica. Outro problema levantado é o facto de o BSC estabelecer uma dimensão (de entre quatro), à análise das necessidades dos clientes e ao

desenvolvimento de sistemas relativamente complexos e objetivos de medição do desempenho, do ponto de vista da satisfação dos mesmos.

Outra questão em relação a esta temática, é a relativa à abordagem dimensional do BSC, em matéria de aprendizagem no âmbito dos recursos humanos e do desenvolvimento organizacional, solicitando um grau elevado de formalização de procedimentos, burocracias, o envolvimento de um grande número de pessoas, vários níveis hierárquicos, com muitos empregados sem envolvimento direto com os clientes. Esta situação envolve algumas dificuldades de adaptação às particularidades das PME (escassez de recursos financeiros e humanos, maior simplicidade organizacional, proximidade de todos os colaboradores com os clientes).

Outro entrave levantado por Zinger (2002), resume-se à liderança e gestão nas PME que é, habitualmente, praticada a tempo inteiro por uma única pessoa (o empresário), com a ajuda, ou não, de poucos colaboradores, não lhes deixando disponibilidade para a avaliação do desempenho da organização através dos dados recebidos pelo BSC. Por outro lado, estes não são geralmente capazes de interpretar modelos e metodologias complexas ou não têm colaboradores especializados nessas matérias.

O natural envolvimento direto dos empresários das PME nos negócios das suas empresas permite-lhes maior visibilidade, uma condução personalizada das atividades e uma relação de proximidade, de empatia com os clientes, que pode ser deteriorada se estes apenas puderem dispor de tempo para análises de ferramentas formais como o BSC, constituindo assim mais um problema, Russo (2015, p.152).

Outra questão que se considera um problema resulta de que sendo os processos internos de negócio, nas PME, mais momentâneos e menos determinados do que nas grandes empresas a implementação do BSC poderá originar dificuldades na conservação das suas capacidades de reação rápida às mudanças de mercado. Em consequência do seu estilo informal e da forte tendência de concentração das suas estruturas, as PME têm uma maior capacidade e rapidez de adaptação dos seus processos, flexibilidade essa que pode ficar mais limitada com a adoção de abordagens formais como o BSC.

Outros autores consideram que o BSC é uma ferramenta organizada, integrando estratégias perfeitamente definidas e, portanto, incapaz de enquadrar as “surpresas” e os “imprevistos”

decorrentes do meio envolvente mais inconstante das PME. Reconheceu-se, com alguma frequência, a frustração de legítimas expectativas quanto à obtenção de um efeito significativo nos indicadores-chave ligados à estratégia, nas PME que implementaram o BSC (Russo, 2015, p.152). As PME em ambientes de rápida mudança de mercado, de forte pressão concorrencial, com recursos limitados, atuam com resistência quanto à assunção de planeamento de longo prazo, privilegiando a visão de curto prazo.

Uma das inquietações mais importantes com a implementação do BSC nas PME parece ser a exagerada ênfase colocada na medição do desempenho dos empregados. Estes, sujeitos a sistemas de medição, sentir-se-ão constrangidos e condicionados, o que poderá afetar o âmbito de flexibilidade que caracteriza a atividade das PME.

Outro problema centra-se no facto de o BSC nas PME exceder, usualmente os 18 meses de prazo de implementação, o que foi visto como um argumento desfavorável à sua aplicabilidade nas empresas de menor dimensão (Russo, 2015, p.153).

E, por último, a modificação de processos e a implementação de sistemas de recolha e tratamento de dados para medição do desempenho, recorrendo à aquisição de *hardware* e *software* para o efeito, pode ser demasiado para uma PME, com recursos financeiros limitados.

O sucesso de implementação do BSC muito tem derivado da mentalidade dos gestores/empresários e das tecnologias de informação a que têm acesso. O facto de o BSC interligar estratégia, objetivos, meios de ação e indicadores obrigaria a alguns investimentos de *Software/* Sistemas de Informação, não acessíveis, do ponto de vista financeiro, a todas as PME. Por vezes as PME até dispõem desses meios financeiros mas o empresário, habituado a confiar nas suas fontes informais de informação, nem sempre atribui valor suficiente a estes sistemas para os adquirir ou implementar.

Apesar de identificar alguns potenciais problemas na implementação do BSC nas PME, McAdam (2000, p.5 e 7), baseado em estudos empíricos sobre empresas de menor dimensão que implementaram esta ferramenta de gestão, descreve o seguinte conjunto de virtudes, concluindo que esta metodologia é eficaz para as PME:

- o BSC auxilia as PME a definir uma determinada estratégia. É conhecido que as PME, geralmente, continuam determinada estratégia sem terem em atenção os recursos e as infraestruturas adequados à sua implementação dos planos. Esta é uma fragilidade que o BSC pode obviar, porque é um instrumento, por excelência, para refletir e orientar objetivos estratégicos com os meios da organização.
- considera ainda que uma perspetiva mais vasta da ligação da estratégia às melhorias conseguidas nos negócios permitiria às PME serem mais ativas. O BSC estaria, neste caso, em condições de dotar as PME dessa perspetiva mais ampla McAdam (2000, p.5 e 7).

Russo (2015, p.154) considera que em algumas das PME que implementaram a ferramenta constatou-se que esta as ajudou a aumentar a variedade de produtos e serviços disponibilizados aos clientes. A explicação para tal decorre da introdução das quatro diferentes perspetivas do BSC, o que contribuiu para uma melhor compreensão e satisfação das necessidades dos clientes, através da redução dos prazos na conceção de novos produtos, ajudando igualmente a atrair novos clientes.

O autor considera que desde que usado como abordagem mais informal, respeitando a relação de proximidade, personalizada, dos colaboradores com os clientes, a concentração na definição de objetivos e medidas, o BSC foi visto como útil, porque aumentou a rigidez nos processos e ajudou a “conduzir” as PME que implementaram esta ferramenta de gestão.

Para a perspetiva de clientes, julgaram-se como medidas adequadas a satisfação dos clientes, o número de clientes retidos, assim como o número de visitas aos clientes.

Verificou-se ainda, nas PME utilizadoras do BSC, um aperfeiçoamento no alinhamento da sua organização com as necessidades dos clientes. Este progresso foi mais importante nas PME com taxas de crescimento elevadas, com mercados e clientelas mais instáveis, onde certamente se praticaram maiores pressões, que conduziram às mudanças nas estruturas e processos organizacionais das empresas. De notar que a flexibilidade das PME para a transformação auxilia a sua reorientação organizacional.

De acordo com Russo (2015, p.154), o BSC quando aplicado nas PME fornece uma maior compreensão, alinhamento e envolvimento dos empregados, a todos os níveis. Sendo a adequação, formação e evolução dos recursos humanos um ponto tradicionalmente fraco das

PME, o BSC facilita a sua aprendizagem, a sua contribuição para a inovação e melhoria em todas as vertentes do negócio.

A utilização do BSC contribui para o desenvolvimento dos recursos humanos, que são o aspeto-chave e inovador no conhecimento e interpretação das necessidades dos clientes. Nesse sentido, esta ferramenta impulsiona a utilização de medidas como os níveis de formação do pessoal, de recompensa, de reconhecimento e de satisfação dos empregados.

O BSC contribui para a comunicação aos empregados quanto à estratégia prosseguida, através da divulgação da informação a todos os níveis hierárquicos (em cascata), facilitando o envolvimento de todos nas atividades de aperfeiçoamento e modernização em que se pretende.

A gestão mais centralizada das PME consiste numa vantagem para a implementação do BSC, pelo facto de o gestor de topo/empresário, com a sua maior influência, poder reorientar a empresa através do BSC para uma perspetiva de criação de valor no futuro de longo prazo, em vez de ficar apenas pelos objetivos de curto prazo.

As PME têm a ganhar com a introdução da medição do desempenho quando este ainda é insuficiente. Contudo, não se pode gastar demasiado tempo nem recursos em medições, pois mais importante do que “medir” é “fazer” (Russo, 2015, p.155).

A centralização do BSC nos processos contribui para reconhecer e resolver as necessidades de formação e desenvolvimento dos empregados, fundamentais para a gestão dos processos e das medidas.

A definição dos objetivos no âmbito do BSC e a utilização das melhores práticas empresariais (*benchmarking*) foi assumido como algo importante ao nível dos processos e medidas. Por um lado, os objetivos, vistos como algo atingível, permitem evitar a desmotivação dos empregados. Por outro, o *benchmarking* traz novas perspetivas e novos pontos de interesse (Russo, 2015, p.155).

Perante todos os aspetos mencionados, McAdam (2000, p.8) extrai como conclusão mais importante que, sendo o BSC o protótipo de uma ferramenta formalmente complexa, formulada para grandes empresas, a inserção de um grau excessivo de “formalização” pode diminuir a flexibilidade e a capacidade de adaptação das PME. No entanto, como se verifica, também

aumenta o rigor na medição do desempenho, bem como a ligação e articulação entre a estratégia e os processos operacionais.

No seu processo de evolução e de crescimento, as PME apresentam necessidades organizacionais e de gestão diferentes.

Poder-se-á concluir que a utilização do BSC nas PME, devidamente adaptado, poderá contribuir para sustentar a flexibilidade e a eficácia destas organizações, diminuindo o impacto nos custos, consequente do aumento da complexidade da estrutura organizacional, no seu normal trajeto de crescimento. Se tivermos em conta a subdivisão do universo PME em micro, pequenas e médias empresas, o *Balanced Scorecard* revela-se mais adequado para aquelas que são classificáveis como de pequena e média dimensão, por possuírem uma certa estrutura organizacional rigorosa. Quanto às microempresas, a relação custo/benefício de implementação do BSC apresenta-se mais desfavorável e, portanto, merecedora de melhor reflexão.



### 3. Metodologia Adotada

Para o desenvolvimento do projeto aplicado, o método adotado assenta num estudo de caso a uma empresa que desenvolve a atividade na área têxtil e é utilizadora do BSC. A Pedrosa & Rodrigues é uma empresa familiar do sector têxtil, fundada em 1982 que desenvolve a sua atividade na confeção de artigos de vestuário em malha para homem, senhora e criança.

Este estudo é de natureza qualitativa e interpretativa, pois pretende analisar quais foram os impactos detetados na organização após a adoção da ferramenta BSC. Ou seja, pretende-se conhecer como a empresa utiliza a ferramenta, porque a utiliza e que resultados obteve como consequência dessa utilização.

Denzin (1994) resume o processo de investigação qualitativa como uma trajetória que vai do campo ao texto e do texto ao leitor. Esta trajetória constitui um processo reflexivo e complexo. O investigador faz a pesquisa no terreno, para obter informação, orientando-se por duas persuasões básicas: persuasão científica que define e descreve a natureza da realidade social, e persuasão epistemológica que determina e orienta o modo de captar e compreender a realidade.

De acordo com Baptista e Sousa (2011), a investigação qualitativa centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes e os valores. Não existe preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização dos resultados. Neste tipo de investigação desenvolvem-se conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados.

De acordo com Cotrim (2014) existem fatores que levam a que este tipo de metodologia seja criticada. Uma das razões apresentadas é a possibilidade da existência de falta de rigor por parte do investigador. De facto, o grau de proximidade entre o investigador e o objeto de estudo pode implicar imparcialidade na avaliação dos recursos obtidos e fornecer reduzida possibilidade para criar generalizações sobre o caso. No caso presente este tipo de relação de proximidade não existe, pois a escolha da entidade analisada foi fruto das circunstâncias em que o trabalho foi desenvolvido. No entanto, a questão da impossibilidade de generalizações persiste, como é usual nos estudos de caso. Por outro lado, para obviar às dificuldades normalmente apontadas a este tipo de investigação seguiu-se a literatura existente e consagrada nesta área, nomeadamente Yin (2001), construindo um estudo de caso exploratório e descritivo, analisando o *como* e o *porquê* da utilização do BSC numa empresa da área têxtil.

No caso do presente estudo, pretende-se analisar o impacto da utilização da ferramenta BSC na Pedrosa & Rodrigues, S.A. Deste modo, a metodologia do estudo de caso é considerada a mais adequada, pois tem como objetivo analisar a forma como foi implementada a ferramenta e quais os impactos da sua utilização.

A recolha de informação é feita através da realização de um questionário (anexo 1) à administração da empresa, e da análise de outras informações como relatórios internos da empresa, *website* e documentos internos.

O uso de múltiplas fontes de evidência na pesquisa de estudo de caso permite que o investigador aborde uma maior variedade de aspetos históricos e comportamentais, desenvolvendo linhas convergentes de investigação. Dessa forma, qualquer conclusão do estudo de caso é mais convincente, e precisa ser fundamentada em diversas fontes diferentes de informação Yin (2010).

## **Estudo de Caso e Tratamento dos dados**

De acordo com Yin (2003), a recolha de dados para um estudo de caso deve seguir três princípios: a utilização de múltiplas fontes de evidência, a criação de uma base de dados e o encadeamento de evidências. A utilização em conjunto destes três princípios confere ao estudo uma base de confiança mais sólida, sendo um apoio à validação das evidências detetadas.

Na recolha de dados para este estudo, foram analisados vários conjuntos de fontes de informação, cada uma com um propósito e relevância distintas, na tentativa de tornar o caso o mais rico e interessante possível. Yin (2003, p.97) refere que “o recurso a múltiplas fontes de evidência é a maior vantagem da recolha de dados num estudo de caso”.

Relativamente ao questionário, este é composto por questões de escolha múltipla e questões abertas e fechadas. Recorreu-se ainda a relatórios internos da empresa alvo de estudo, *website*, e documentos internos.

Após recolhidos os dados provenientes do questionário, deu-se início ao tratamento dos mesmos através de uma análise de natureza qualitativa.

## **4. Estudo de Caso Pedrosa & Rodrigues, S.A**

### **4.1. Breve Caracterização do Sector de Atividade em que se Insere a Pedrosa & Rodrigues**

A Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa é constituída por cerca de 6.000 sociedades e 5.600 empresas individuais, as quais empregam, no total, cerca de 130 mil trabalhadores diretos, produzem 6,4 mil milhões de euros e geram um volume de negócios de 6,8 mil milhões de euros, dos quais, 4,8 mil milhões de euros são fruto da atividade exportadora, dados retirados do diretório na Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (2016, p.10).

As empresas individuais representam 1,2% do volume de negócios gerado e 5,3% do emprego desta indústria. É um dos setores mais importantes da economia nacional, representando cerca de 10% das exportações nacionais, 19% do emprego da indústria transformadora e 8% do volume de negócios da indústria transformadora”. Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (2016, p.10).

A indústria têxtil e de vestuário portuguesa está maioritariamente localizada na região Norte de Portugal, com 86% do volume de negócios do setor e 85% do emprego, seguida da Região Centro (11% do volume de negócios e 12% do emprego); já a região sul conta com 3% do volume de negócios e 3% do emprego.

Fortemente virada para a exportação, esta indústria tem nos mercados da União Europeia (UE) os seus principais destinos de eleição, com Espanha a representar mais de 30% do total das exportações.

Os Estados Unidos da América (EUA), são o principal destino não comunitário, representando cerca de 6% do total das exportações nacionais de têxteis e vestuário.

## 4.2. Justificação da Escolha da Pedrosa & Rodrigues para o Estudo de Caso

Como referido anteriormente, grande parte do tecido empresarial português são PME, que cada vez mais têm maior peso na economia portuguesa, sendo as principais empregadoras e impulsionadoras do mercado nacional.

Devido ao facto de serem de pequena dimensão, as PME centralizam as decisões nos administradores, que desempenham múltiplas tarefas internamente, tais como tarefas administrativas, de controlo, entre outras. Visto o contexto de globalização e o facto de Portugal ter sofrido uma época de crise económica, torna-se necessário que as PME mudem a sua forma de atuar a nível estratégico, para continuarem a sua atividade e afirmação no mercado.

A escolha da *Pedrosa & Rodrigues, S.A.*, deve-se aos seguintes factos:

- trata-se de uma pequena empresa, com cerca de 85 colaboradores, volume de negócios anual igual ou inferior a 50 milhões de euros, balanço total anual inferior ou igual a 45 milhões de euros, indo por isso, ao encontro do tema deste trabalho – como aplicar o modelo *Balanced Scorecard* a uma PME portuguesa e analisar os resultados dessa implementação;
- a empresa desenvolve atividade industrial mas opera num sector estratégico para Portugal, o sector têxtil. Também por este motivo é um caso interessante de estudo académico. Apesar de tudo, este trabalho tem também um carácter didático e pedagógico dado que pretende mostrar através de um plano de ação que é possível mobilizar uma estratégia de mudança sustentada e sustentável.

Deste modo, nos pontos seguintes será apresentado o modelo de *Balanced Scorecard* utilizado pela empresa. Apresentar-se-á a informação recolhida através do questionário, que inclui questões fechadas de múltipla seleção e questões abertas, assim como através da consulta de diversa documentação da entidade, tais como apresentações de projetos específicos (documentos onde constam as prioridades estratégicas de cada ano de 2013-2016, bem como os objetivos, as métricas e as ações necessárias para as cumprir) e visita ao *website*.

### 4.3. Apresentação da Empresa

A Pedrosa & Rodrigues, Lda., é uma empresa familiar fundada em junho de 1982 por Casimiro da Silva Rodrigues e Sabina Pedrosa, administradores, iniciando a sua atividade na confeção de artigos de vestuário em malha para homem, senhora e criança. O modelo de negócio assentava na subcontratação.

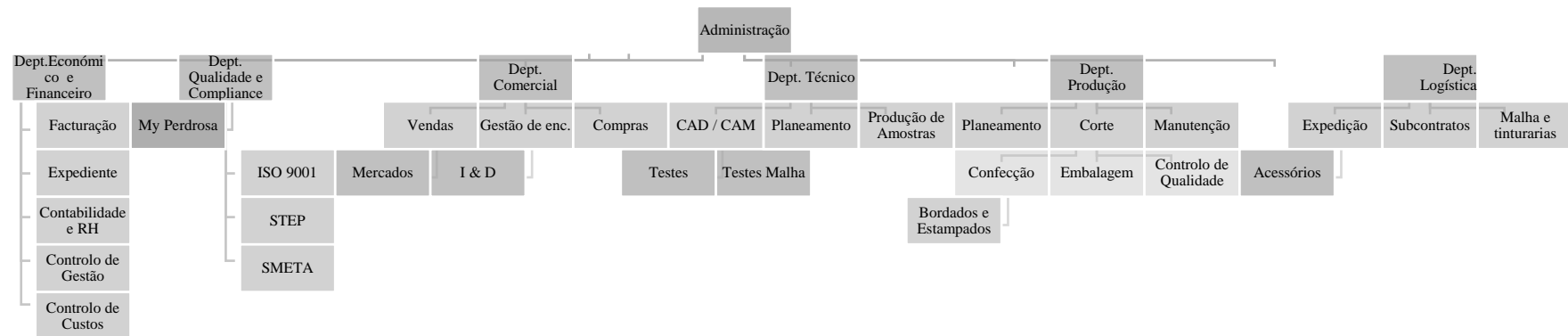
Em meados de 1986, a empresa abandona a vertente da subcontratação e passa a produzir e exportar em regime vertical, contando com 20 trabalhadores nos seus quadros. Atualmente emprega 85 colaboradores tendo alterado a sua designação social para Pedrosa & Rodrigues, S.A.. A empresa funciona como um *atelier* industrial onde cada um dos clientes de mercados distintos encontra soluções à medida. Classificada como uma média empresa, a Pedrosa & Rodrigues tem as suas instalações em Barcelos. Com clientes no continente Europeu, Americano e Asiático a empresa exporta 90% do material produzido.

Com o objetivo de melhorar o sistema interno, de organizar e otimizar os recursos disponíveis para ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes, a Pedrosa & Rodrigues adotou em 1999 a norma ISO 9001 (*International Organization for Standardization*).

Segundo o Administrador, à data a empresa estava ao nível do melhor que se faz no mundo a nível de malhas.

A estrutura da Pedrosa & Rodrigues é apresentada no organograma constante da figura 8

**Figura 8: Organograma Pedrosa & Rodrigues**



Fonte: Manual de Gestão da Qualidade & Sustentabilidade, Pedrosa & Rodrigues

A empresa é uma Sociedade Anónima, com o capital social de €1.500.000. A direção é composta por três elementos: o presidente, o vice-presidente e o vogal, possuindo cada um 1% do capital social. O departamento Económico e Financeiro é composto por um elemento, assim como o departamento comercial.

A estrutura da Pedrosa & Rodrigues representa uma organização funcional centralizada, onde as funções se encontram distribuídas com base nas tarefas a desempenhar, algo característico das PME.

## Produtos e Clientes

A Pedrosa & Rodrigues, S.A produz vestuário exterior em malha para homem, senhora e criança, nomeadamente: *t-shirts*, *sweat-shirts*, vestidos, calças, casacos, tops, *singletes*, saias, coletes, pólos, etc. A empresa exporta a maioria dos seus produtos para Reino Unido, Itália, França, Espanha, Holanda, Alemanha, Estados Unidos de América, Japão, Suíça, Noruega, Bélgica e Polónia.

Entre os seus clientes destacam-se algumas das mais reputadas marcas europeias de vestuário (figura 9)

**Figura 9: Principais Clientes**



Fonte: Manual de Gestão da Qualidade & Sustentabilidade Pedrosa & Rodrigues (2016, p.4)

## 4.4. Caracterização do Estudo de Caso – Utilização da Ferramenta BSC na Pedrosa & Rodrigues

Neste ponto serão descritos os passos seguidos pela empresa para desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. Será, por isto, apresentada a Missão, Visão e Valores definidos na empresa Pedrosa & Rodrigues. Posteriormente, serão apresentados os objetivos estratégicos bem como os respetivos indicadores, metas e iniciativas. O BSC é um modelo que ajuda as empresas a medir e avaliar o seu desempenho com base nas estratégias e objetivos que determinam para si próprias, permitindo, por isso, a existência de uma base sólida para a tomada de decisão.

De acordo com o modelo do *Balanced Scorecard* a **missão** de uma organização é o seu ponto de partida e reflete o que ela é, ou seja, a razão da sua existência - “porque e para que existimos?”.

Já a **visão** procura definir, não necessariamente por escrito, o que pretende, ou deseja ser, no médio e longo prazo e a forma como espera ser vista e reconhecida, criando um clima de evolução, com o qual os colaboradores se identifiquem e comprometem, sem contudo definir especificamente a forma como vai chegar a esse ponto. Por esta razão podemos partir das questões: Para onde vamos? Qual é o nosso destino?

Quanto aos **valores**, são os princípios básicos orientadores da sua ação, do ponto de vista ético. O papel dos valores é atender não só às necessidades da organização, mas também às de todos os que a compõem e a rodeiam.

### Missão, Visão e Valores

A Pedrosa & Rodrigues, S.A. tem como Missão a confeção de vestuário integrada num nicho de mercado orientado pelo fator de qualidade aferida em: Qualidade do Produto; Qualidade do Serviço Prestado e Qualidade dos Métodos e Procedimentos.

Na descrição da Missão está clara a razão de existência da empresa – a produção e comercialização de vestuário, bem como a sua grande orientação e aposta.



Relativamente à Visão, a Pedrosa & Rodrigues, S.A visa a integração e manutenção da sua atividade no mercado mundial da indústria de vestuário e a consolidação da sua imagem, enquanto empresa de referência no mercado em que está inserida.

Preconiza os Valores de Ética e Transparência na gestão dos clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros, assim como a investigação contínua e as melhorias de processos.

Segue-se agora a análise ambiental, desenvolvida no próximo ponto.

## **4.5. Análise Ambiental**

Relativamente à análise ambiental da organização existem vários modelos que no permite fazer uma avaliação do contexto, quer interno, quer externo em que a empresa se insere. Este tipo de análise ou ferramentas de análise estratégica são essenciais numa fase inicial de implementação de um BSC, pois permitem pensar a organização como um todo. A ferramenta mais comumente utilizada é a Matriz SWOT, no entanto existem outras como, por exemplo, o modelo das 5 Forças de Porter, que permite conhecer as forças competitivas como a ameaça de novos concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de entrada de produtos substitutos e poder de negociação dos clientes.

Enquanto que o modelo de Porter permite fazer uma análise de contexto, de ambiente e de mercado onde a organização está inserida, outras ferramentas como a Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) permite fazer uma análise interna relativamente ao portefólio de produtos ou de unidades de negócio da organização considerando o seu ciclo de vida. Já a Matriz GE/McKinsey (*General Electric*) constitui uma versão mais complexa da Matriz BCG. Em relação à Matriz BCG, esta permite-nos estudar a atratividade do mercado como análise de fatores externos, bem como estudar a posição competitiva da empresa. Cada modelo tem um impacto importante para o autoconhecimento dos processos internos bem como para o posicionamento de mercado das organizações. No entanto, cada modelo tem as suas fragilidades, daí ser interessante interligar e alinhar alguns destes modelos, como um método de técnicas combinadas. No próprio modelo do BSC há espaço para se considerar este tipo de análise, como facilitador da definição e descrição da estratégia.

A empresa utiliza a Matriz SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Este modelo de análise ambiental de diagnóstico e planeamento estratégico permite-nos conhecer a realidade do negócio através de fatores internos bem como de fatores externos e, conseqüentemente, estabelecer prioridades. As forças e fraquezas constituem características internas à organização, sendo que as forças são características internas que potenciam o sucesso da organização e as fraquezas ou limitações as características internas que podem comprometer o desempenho da organização. Quanto às oportunidades e às ameaças estes são fatores externos que podem favorecer a realidade organizacional (oportunidades) ou mesmo colocar em risco o futuro do negócio bem como o desempenho da organização.

Na figura 10 encontra-se a Análise SWOT para a empresa Pedrosa & Rodrigues. A representação visual permite fazer uma apreciação crítica dos fatores que têm uma influência positiva e negativa no rumo da organização. A análise do ambiente em que a empresa opera foi feita através das informações fornecidas pela mesma.

**Figura 10: Matriz da Análise SWOT da Pedrosa & Rodrigues**



Fonte: Dados internos da empresa.

Ao analisar a figura constata-se que um dos pontos fortes da empresa é a imagem e a qualidade. Confeccionar produtos de qualidade é um dos requisitos de uma organização que pretende ter notoriedade e reconhecimento, consequentemente, conseguir a fidelização dos clientes já conquistados e adquirir novos clientes.

A globalização do mercado é importante pois permite o crescimento de muitas empresas, mas ao mesmo tempo representa uma ameaça uma vez que a concorrência aumenta, obrigando a empresa a investir em tecnologias avançadas, a promover a formação contínua dos colaboradores e melhorar processos. A abertura do mercado também pode ser considerada uma oportunidade uma vez que permite que a empresa invista em mercados emergentes como por exemplo nos Países Africanos da Língua Oficial Portuguesa.

## **Estratégia, Análise dos Objetivos Estratégicos e Objetivos**

Relativamente à Estratégia, a empresa aposta na Inovação e Crescimento o que lhe permite manter a sua imagem no mercado nacional e internacional, bem como inovar nos seus processos internos.

A empresa estabeleceu os seguintes objetivos estratégicos: produção contínua de produtos com qualidade, de modo a aumentar a satisfação dos clientes, aumentar o número de clientes, aumentar volume de negócios e, consequentemente, aumentar a rentabilidade.

A Pedrosa & Rodrigues, S.A. tem como objetivos a curto e médio prazo, a criação de valor, através da constante melhoria e afinação de processos produtivos e de gestão, assente numa constante procura evolutiva da relação com todos os parceiros envolvidos no negócio.

A longo prazo, os objetivos são a compatibilização da evolução da empresa com a evolução do mercado onde se insere, mantendo os instrumentos de gestão e padrões de crescimento, tendo em vista a sua sustentabilidade.

## 4.6. Definição das Perspetivas do BSC e os seus Componentes

As perspetivas descrevem e decompõem a visão definida e proporcionam não só a visão de curto prazo (financeira), mas também a de médio e longo prazo (não financeira). Foram seguidas o modelo original de Kaplan e Norton (1996b) definindo as quatro perspetivas: Financeira; Clientes; Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

Para cada uma dessas perspetivas foram definidos os objetivos estratégicos, os indicadores estratégicos, os fatores críticos de sucesso, as metas e as iniciativas. Estes componentes de cada perspetiva foram propostos pela e para a Pedrosa & Rodrigues, SA., sendo apresentados nas tabelas 14 a 17.

### •Perspetiva Financeira

**Tabela 14 : Perspetiva Financeira da Pedrosa & Rodrigues, S.A**

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar rentabilidade;</li><li>• Aumentar volume vendas;</li><li>• Aumentar número de clientes.</li></ul>
<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade financeira e de investimento;</li><li>• Crescimento;</li><li>• Produtividade</li></ul>
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Índice de volume de vendas;</li><li>• Taxa de redução dos gastos operacionais;</li><li>• Retorno para sócios.</li></ul>
<b>Métricas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento do volume anual de vendas;</li><li>• Diminuir os gastos operacionais;</li><li>• Satisfação dos sócios.</li></ul>
<b>Ações</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criar procedimento de negociação de compras;</li><li>• Iniciar abordagens comerciais diretas junto de potenciais clientes;</li><li>• Integrar RHs para capacidade de resposta no <i>account management</i>;</li><li>• Sistematizar comunicação em visita a potenciais clientes;</li><li>• Implementar critérios transversais de seleção de cliente.</li></ul>

Fonte: Elaboração Própria

## •Perspetiva de Cliente

**Tabela 15: Perspetiva de Cliente da Pedrosa & Rodrigues, SA**

<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a máxima satisfação e fidelização dos clientes;</li> <li>• Conquistar novos clientes;</li> <li>• Deter preços competitivos.</li> </ul>
<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A relação com os clientes;</li> <li>• Qualidade e confiança;</li> <li>• A imagem e a localização da empresa.</li> </ul>
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de clientes satisfeitos e fidelizados;</li> <li>• Vendas a novos clientes (%);</li> <li>• Preços praticados pela concorrência.</li> </ul>
<b>Métricas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade de contactos;</li> <li>• Novos serviços disponibilizados</li> </ul>
<b>Ações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Newsletter Research &amp; Development (R&amp;D);</li> <li>• R&amp;D como extensão dos departamentos criativos dos clientes;</li> <li>• Preparar <i>showroom</i> individualmente cliente a cliente;</li> <li>• Criar instrumentos de relacionamento com clientes.</li> </ul>

Fonte: Dados internos da empresa

## •Perspetivas dos Processos Internos

**Tabela 16: Processos Internos da Pedrosa & Rodrigues, SA**

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a eficiência e a eficácia dos processos internos;</li> <li>• Melhorar a qualidade dos produtos;</li> <li>• Cumprir os prazos de entrega;</li> <li>• Capacidade de resposta aos clientes.</li> </ul>
<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boas relações com os fornecedores; Pontualidade;</li> <li>• Recursos disponíveis.</li> </ul>
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de reclamações dos clientes;</li> <li>• % Produtos com defeito;</li> <li>• Cumprimento dos prazos de entrega;</li> <li>• Tempo médio de resposta aos clientes.</li> </ul>
<b>Métricas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir as reclamações feitas pelos clientes;</li> <li>• Aumentar o número de clientes satisfeitos com a qualidade dos produtos;</li> <li>• Cumprir os prazos de entrega;</li> </ul>
<b>Ações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afetação de recursos para implementação de normas;</li> <li>• Elaboração e implementação de protocolo de controlo de qualidade;</li> <li>• Projeto e implementação de <i>layout</i>;</li> <li>• Observação e eventual ação sobre processos de corte, comercial e planeamento de amostras.</li> </ul>

Fonte: Dados internos da empresa

## Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

**Tabela 17: Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento da Pedrosa & Rodrigues, SA**

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas em primeiro lugar</li> <li>• Cultura da Empresa</li> </ul>
<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A competência dos colaboradores;</li> <li>• Capacidade de gestão;</li> <li>• Instalações e equipamentos apropriados.</li> </ul>
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de motivação e de satisfação dos colaboradores;</li> <li>• Formação dos colaboradores;</li> <li>• N° de Sistemas de Informação.</li> </ul>
<b>Métricas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a % de colaboradores motivados e satisfeitos;</li> <li>• Qtd e tipologias de formações.</li> </ul>
<b>Ações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniões mensais;</li> <li>• Definir programas de formação, avaliando incessantemente as necessidades dos colaboradores e as da empresa;</li> </ul>

Fonte: Dados internos da empresa

Nas tabelas anteriores foram apresentados os indicadores definidos em cada perspetiva pela empresa. A empresa investiu na certificação da qualidade dos seus serviços, tendo em 1999 iniciado a utilização do ISO 9001. A empresa aposta na formação regular dos colaboradores de modo a responder aos desafios que o mercado vai impondo.

A Pedrosa & Rodrigues começou a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* no ano de 2013, sendo utilizada como um sistema de avaliação global e individual.

De acordo com a Administração, aquando da implementação desta ferramenta, a empresa utilizou apenas o pessoal interno, não havendo assim a necessidade de contratar um serviço de consultoria, como o nível médio de qualificação dos colaboradores é o ensino secundário. Deste modo, houve uma maior compreensão, alinhamento e envolvimento dos empregados, a todos os níveis na implementação da ferramenta. **Quando foi questionado o tema relativo aos indicadores que a empresa utiliza na perspetiva financeira** a resposta foi a esperada: aumentar a rentabilidade, aumentar o volume vendas e aumentar o número de clientes. Através dos dados fornecidos é possível verificar um aumento do volume de negócios da empresa: o volume de negócios no ano de 2014 é de €9 482 977,70 e no ano de 2015 é de €11 914 940,27; de um ano para o outro houve um aumento de 2 431 962,57.

Os responsáveis da empresa preocupam-se com a estratégia, com as competências organizacionais, com a adaptação às novas realidades e com a qualidade organizacional. De modo a fazer face a essas preocupações a empresa dispõe dos seguintes equipamentos:

- *Computer Aided Design (CAD)/ Computer Aided Manufacturing (CAM)* e Sistema *Silhouette Gerber*, que permitem rigor absoluto na execução de moldes bem como do respetivo corte;
- *Extended* ou Automático *Gerber* com etiquetagem automática das peças a cortar: este método anula qualquer erro na troca de tamanhos, além de permitir estender os materiais sem qualquer tensão;
- Máquina de corte de amostras *Gerber*, que permite executar amostras com total perfeição que não seria possível se o corte fosse manual;
- Detetor de Metais, de modo a garantir que não possa existir dentro de uma peça qualquer objeto metálico, principalmente pontas de agulhas partidas;
- *Mover Gerber*, este sistema leva os componentes das peças a produzir ao posto previamente selecionado, permitindo mais rapidez e fiabilidade na execução das encomendas;
- Dobragem e Embalamento Automático de peças;
- Espectrofotómetro, que permite avaliar a diferença de cores nos materiais.

Relativamente à **perspetiva dos Clientes** a administração considera que houve um aumento da quota de mercado e da melhoria da satisfação dos clientes. A empresa coloca a satisfação dos clientes em primeiro lugar, daí que a qualidade dos produtos seja um dos seus objetivos principais.

Ainda de acordo com a Administração, os clientes da empresa pertencem ao segmento médio-alto, sendo que este tipo de segmento implica quase sempre séries de produção baixa, o que exige uma capacidade muito maior de gestão do processo.

Relativamente à questão que concerne ao **impacto que a utilização da ferramenta BSC trouxe à empresa**, os pontos identificados foram os seguintes:

- Melhoria significativa em termos de análise de desempenho e em termos de aprendizagem estratégica (decidir e controlar);
- Melhoria no alinhamento das ideias dos gestores;
- Melhoria pouco significativa no que toca à produtividade da comunicação interna;
- Melhoria pouco significativa na disciplina e no desempenho da empresa.

No que toca à disciplina e desempenho, foi adotado no interior da empresa um relacionamento cliente-fornecedor: cada trabalhador é fornecedor do posto de trabalho seguinte. Assim foi aplicado internamente este princípio em cada local de trabalho.

Todos os trabalhadores da empresa contribuem, nas suas tarefas, para a concretização dos objetivos da Gestão da Qualidade. Assim, compete a cada um trabalhar com perfeição. Sempre que alguém detetar que a qualidade dos produtos e processos está a ser posta em risco, e dentro da sua competência não puder evitá-lo, deverá informar prontamente o seu superior. Adicionalmente deverá ser exigido aos fornecedores a máxima qualidade, devendo estes ser apoiados no sentido de respeitarem os objetivos comuns.

O objetivo da empresa, no que respeita aos processos e produtos, é que no seu funcionamento se deve optar por prevenir em vez de corrigir falhas e erros; bem como as causas dessas falhas e erros devem ser evitados e eliminados.

A Gestão da entidade considera que cada tarefa deve ser bem executada desde o início. Isto não só melhora a Qualidade, como diminui os custos. A Qualidade aumenta a rentabilidade e contribui para o sucesso da empresa. Contudo, apesar de todos os esforços, a realidade mostra que os erros ocorrem. Por isso, são implementados processos e procedimentos que permitem a identificação e avaliação de erros no momento em que ocorrem; um dos processos implementado pela empresa é a relação cliente-fornecedor entre os colaboradores.

Relativamente à temática da comunicação, quer interna, quer externa, a empresa está a desenvolver a plataforma web *my Pedrosa*, com o objetivo de facilitar a gestão de fluxo de trabalho e o seu tratamento. A referida plataforma também permitirá que os clientes verifiquem o estado das suas encomendas, bem como o relatório de controlo de qualidade. Toda essa informação estará disponível na Internet de forma permanente e poderá ser consultada tanto pelo pessoal interno como pelos clientes.

**Questionando sobre quais os fatores críticos de sucesso da empresa** a resposta é Eficiência operacional/qualidade, a Competências organizacionais dos Recursos Humanos (RH), Melhoria das capacidades de gestão. A empresa tem conseguido fazer face aos fatores críticos de sucesso



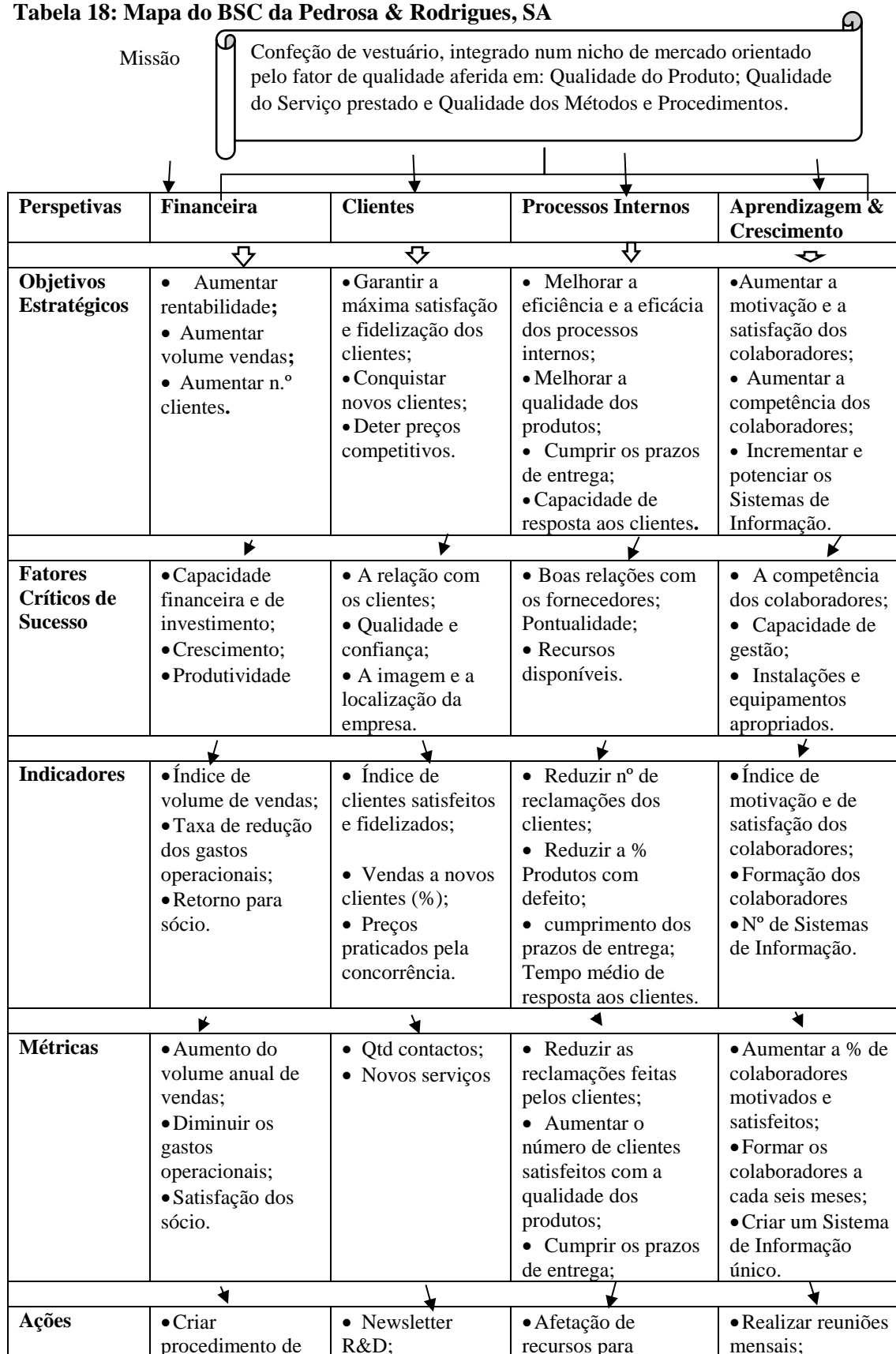
indo ao encontro do que está escrito na Missão; isto constata-se através da evolução positiva do volume de negócios e da angariação de novos clientes.

Houve um aperfeiçoamento no alinhamento da organização com as necessidades dos clientes através da criação da plataforma *my Pedrosa*, continuando a realizar produtos e serviços com qualidade, investindo deste modo na formação contínua dos colaboradores bem como na aquisição de tecnologias adequadas às suas necessidades.

## **4.7. Mapa Global da Pedrosa & Rodrigues, S.A**

Tendo por base os resultados anteriores, a tabela 18 apresenta o Mapa Global da Pedrosa & Rodrigues, SA.

**Tabela 18: Mapa do BSC da Pedrosa & Rodrigues, SA**



	negociação de compras; • Iniciar abordagens comerciais diretas junto de potenciais clientes; • Integrar RHs para capacidade de resposta no <i>account management</i> ; • Sistematizar comunicação em visita a clientes potenciais; • Implementar critérios transversais de seleção de cliente.	• R&D como extensão dos departamentos criativos dos clientes ; • Preparar <i>showroom</i> individualmente cliente a cliente; • Criar instrumentos de relacionamento com clientes.	implementação de normas; • Elaboração e implementação de protocolo de controlo de qualidade; • Projeto e implementação de <i>layout</i> ; • Observação e eventual ação sobre processos de corte, comercial e planeamento de amostras.	• Definir programas de formação, avaliando incessantemente as necessidades dos colaboradores e as da empresa; • Bolsa de estudo
--	--	---	--	--

Fonte: Elaboração própria

Os objetivos iniciais estabelecidos pela empresa aquando do início do processo de utilização da ferramenta BSC são reajustados anualmente.

A evolução da empresa tem sido positiva, e tal como referiu o administrador, a evolução positiva da empresa não se pode atribuir por si só à utilização do BSC, pois esse percurso já se vem verificando há vários anos. Considera que o BSC é benéfico em níveis que não têm que ver com os fatores críticos de sucesso, como por exemplo na objetividade da comunicação interna. Os fatores críticos de sucesso da empresa identificados foram: Eficiência operacional/qualidade, Competências organizacionais dos RH, Melhoria das capacidades de gestão. Com a utilização do BSC há uma melhoria significativa na tomada de decisões, no alinhamento das ideias dos gestores, e tendo a missão, a visão e a estratégia bem definidas é mais fácil decidir que caminhos seguir, que objetivos estabelecer e como conseguir concretizá-los.

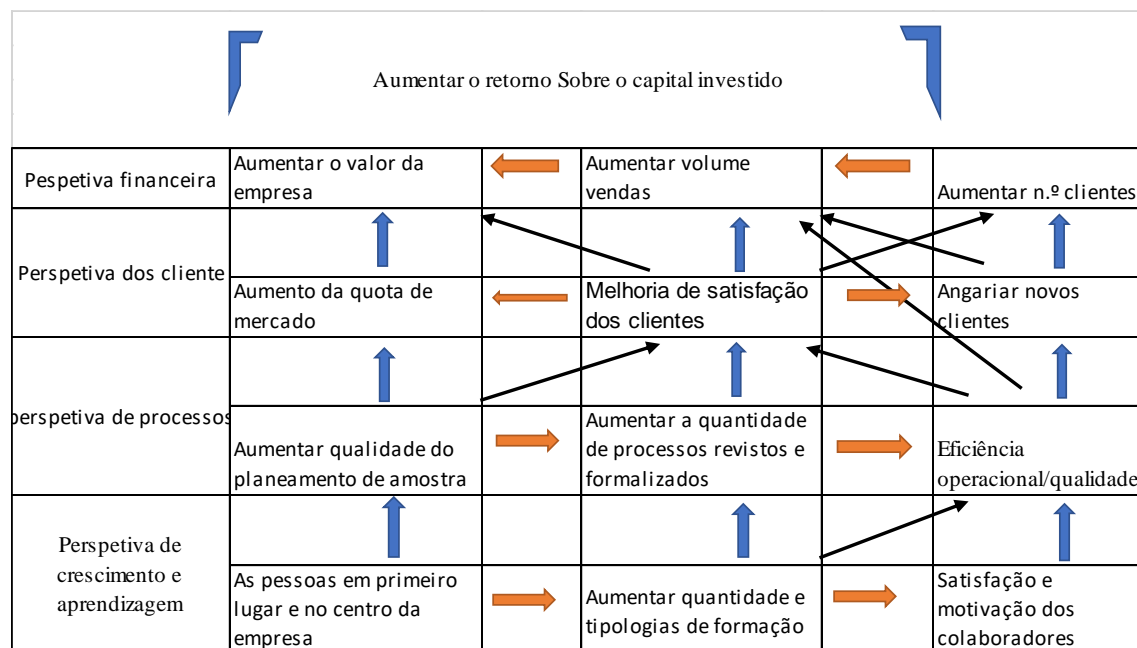
Aquando da implementação da ferramenta BSC a empresa utilizou apenas o pessoal interno; os colaboradores têm formação com alguma regularidade.

Uma das preocupações da empresa é a satisfação dos clientes, daí investir na qualidade e excelência do seus produtos.

Um dos aspetos mencionados por Russo (2015) como sendo uma das virtudes da utilização do BSC é pelo facto de a ferramenta fornecer uma maior compreensão, alinhamento e envolvimento dos empregados, a todos os níveis, ou seja, é importante o envolvimento de todos os colaboradores, pois os que estão na base são os que melhor conhecem as necessidades das atividades diárias desenvolvidas e é necessário que objetivos sejam entendidos por todos os colaboradores dos diversos departamentos e serviços. No caso da empresa em estudo verifica-se este ponto pois aquando da implementação da ferramenta a empresa apenas utilizou o pessoal interno, não contratou serviço de consultoria; outro aspeto mencionado pelo autor é o desenvolvimento dos recursos humanos, que são o aspeto-chave e inovador no conhecimento e interpretação das necessidades dos clientes. A Pedrosa & Rodrigues investe na formação regular dos colaboradores; o BSC aumenta o rigor na medição do desempenho, bem como a ligação e articulação entre a estratégia e os processos operacionais, foi adotado, dentro da empresa, um relacionamento do tipo cliente fornecedor, cada trabalhador é fornecedor do posto de trabalho seguinte, devendo assim o ponto anterior desta política ser aplicado internamente em cada local de trabalho.

Na tabela 19 é apresentado o mapa estratégico da empresa. O mapa estratégico é um elemento fundamental na construção de um BSC, pois descreve a estratégia através das relações causa-efeito entre os objetivos. Este mapa deve ser lido de baixo para cima.

**Tabela 19: Mapa Estratégico da Pedrosa & Rodrigues, SA**



Fonte: Elaboração própria com base no modelo BSC fornecido pela empresa.

Para a conclusão do estudo de caso foi elaborado o mapa estratégico da empresa Pedrosa & Rodrigues, SA. O objetivo da empresa é aumentar o retorno do capital investido e para obter tal resultado é necessário muito trabalho e dedicação. Os mercados estão em constante mudança, o número de concorrentes aumenta a cada dia com a globalização, as necessidades e as exigências dos clientes são cada vez maiores. Para fazer face a tantas adversidades é necessário adotar medidas, para aumentar a qualidade dos produtos e serviços, apostar na formação regular dos colaboradores, promover a satisfação e motivação dos colaboradores, melhorar a satisfação dos clientes e angariar novos clientes. Estes, entre muitos outros indicadores, poderão permitir que a empresa obtenha os resultados esperados.

## Conclusão

Neste trabalho foi abordada a temática de como foi implementado e está organizado o BSC, assim como qual foi o seu impacto numa PME do sector têxtil. O objetivo principal foi perceber quais os efeitos da utilização da ferramenta na empresa, sejam eles positivos ou negativos, perceber os passos da implementação, quais os indicadores iniciais utilizados e se os mesmos são atualizados ano após ano.

Após a análise das principais obras publicadas em Portugal até à data, pode concluir-se que há um interesse crescente sobre o tema.

Existem diversos trabalhos de cariz científico e académico, a nível de dissertações de mestrado que podem ser classificados em dois grandes conjuntos, de acordo com as temáticas da aplicabilidade e da aplicação propriamente dita do BSC; dos trabalhos apresentados sobre a temática apenas dois deles são sobre a aplicação da ferramenta, os restantes tratam o tema sob a perspetiva da aplicabilidade, sendo assim visível a existência de lacunas em termos da investigação ao nível das dissertações de mestrado em Portugal: a escassez de estudos sobre a efetiva aplicação e utilização do BSC.

Nos dois estudos apresentados sobre a aplicação da ferramenta BSC, verificou-se que esta contribuiu para formalizar a estratégia e os objetivos estratégicos que lhes estão associados, apesar de no primeiro caso não ter havido o envolvimento de todos os colaboradores na formulação dos objetivos estratégicos. No caso da empresa em estudo houve envolvimento de toda a estrutura na implementação da ferramenta BSC. No estudo de caso apresentado por Martins (2014) a ferramenta é utilizada como um sistema de gestão estratégica; já no caso da Pedrosa & Rodrigues, conclui-se que a ferramenta é utilizada como um sistema de avaliação global e individual. A realidade das duas empresas difere em alguns aspetos da Pedrosa & Rodrigues pois antes da implementação da ferramenta BSC a empresa Pedrosa & Rodrigues já tinha a estratégia e os objetivos estratégicos formulados, uma vez que o sistema de gestão da qualidade já estava implementado, ou seja, existem processos parametrizados que devem ser seguidos por todos até à conclusão da tarefa.

No estudo de caso desenvolvido, verificou-se que o nível médio de ensino dos colaboradores da empresa estudada é o ensino secundário. Verificou-se ainda que apesar de a empresa ter utilizado

apenas o pessoal interno e não ter contratado um serviço de consultoria, a mesma teve imensas dificuldades para mobilizar todos os colaboradores para a operacionalização do BSC. Este é um dos problemas mencionados por McAdam (2000), pois a abordagem dimensional do BSC, em matéria de aprendizagem no âmbito dos recursos humanos e do desenvolvimento organizacional, requer um grau elevado de formalização de procedimentos, burocracias, o envolvimento de um grande número de pessoas, vários níveis hierárquicos.

Quando verificados os aspetos relativos à forma de uso do BSC (Saraiva, 2011), a empresa utiliza a ferramenta como um sistema de avaliação global e individual. A perspetiva individual de cada trabalhador é avaliada através do desempenho do mesmo, ou seja, se os objetivos estabelecidos são cumpridos; é avaliada a eficiência e a eficácia. Para garantir o cumprimento dos objetivos, a empresa aposta na formação contínua dos colaboradores e motivação dos mesmos.

A utilização da ferramenta contribuiu para o desenvolvimento dos recursos humanos, há uma maior compreensão, alinhamento e envolvimento dos colaboradores a todos os níveis, pois todos sabem que ações praticar para cumprir os objetivos estabelecidos. A relação de proximidade personalizada entre os colaboradores e os clientes é algo que já existia na empresa, uma vez que a empresa funciona como um *atelier* industrial, onde cada um dos clientes de mercados distintos encontra soluções à medida.

A utilização da ferramenta BSC na empresa Pedrosa & Rodrigues tem tido uma evolução positiva: houve uma melhoria a nível de comunicação, sendo atualmente comunicadas aos colaboradores todas as decisões tomadas pelos administradores, por forma a poder dar *feedback* sobre a evolução da estratégia e dos seus resultados.

A utilização do BSC também contribuiu para o aumento da produtividade, o aumento do volume de negócio e o aumento do nível de satisfação dos clientes, pois a empresa, com base nas iniciativas desenvolvidas durante a implementação e desenvolvimento do BSC, passou a apostar na eficiência e qualidade dos seus serviços, investindo em tecnologias avançadas e na formação regular dos seus colaboradores.

Em termos globais a empresa não teve grandes dificuldade na implementação da ferramenta, pois a empresa já tinha em execução um sistema de gestão da qualidade, o que significa que já tinham

sido verificados todos os processos da empresa e o que fazer para melhorar os serviços e produtos. Consequentemente, já eram habitualmente corrigidas falhas estruturais e processuais.

O presente estudo foi condicionado por alguns fatores que poderão suscitar algumas limitações: apesar da colaboração por parte da gestão da entidade ser efetiva, houve, porém, alguns aspetos relativamente aos quais não se conseguiram obter respostas às perguntas formuladas, também a questão da distância, assim como a gestão do tempo, impediram que durante a fase final da recolha de dados na empresa e mesmo enquanto se procedia à parte final de elaboração e revisão do trabalho, fosse efetuado um contacto mais direto com os responsáveis pela entidade, o que obviamente obstou a que algumas questões não fossem tão aprofundadas quanto se pretendia.

Estas limitações impediram que durante este trabalho, não fossem concretizados todos os objetivos, ficando algumas questões por responder e que serão objetivo de posterior aprofundamento, como por exemplo:

1. Como teve a empresa conhecimento acerca da ferramenta BSC?
2. Como surgiu a ideia da implementação da ferramenta e quais foram as motivações?
3. Quanto tempo demorou a implementação?
4. Como se chegou à conclusão de que com a aplicação do BSC houve uma melhoria da quota do mercado e da satisfação dos clientes? Quais são os indicadores? Com base em que dados chegaram a essa conclusão?

Estas e outras questões, entre as quais a relevância da existência prévia de um sistema de Gestão da Qualidade, serão alvo de análise em futuros trabalhos sobre a mesma temática, constituindo assim oportunidades para futuras investigações.



## Bibliografia

- Andersen, H., Cobbold, L., & Lawrie, G. (2001). *Balanced Scorecard* implementation in SME's: reflection on literature and practice. In *4<sup>o</sup> SME International Conference* (pp. 14-16). Denmark: Aalborg University.
- Azevedo, E. E. (2014). *O balanced scorecard e a administração local: aplicação à divisão financeira do município de Vila Franca de Xira*. Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém.
- Baptista, C. S., & Sousa, M. J. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Tese e Relatórios*. Pactor.
- Bewer, P. C., & Speh, T. W. (2000). Using the *Balanced Scorecard* to measure supply chain performance. *Journal Of Business Logistics*, 21, 75-93.
- Caldeira, J. (2010). *Dashboards*. Coimbra: Almedina.
- Caldeira, J. (2010). *Implementação do Balanced Scorecard no Estado*. Coimbra: Almedina.
- Caldeira, J. (2014). *Monitorização da Performance Organizacional*. Lisboa: Actual.
- Caldeira, J. (2017). *100 Indicadores da Gestão – Key Performance Indicators (KPI)*. Lisboa: Actual.
- Carvalho, J., Nogueira, S., Ribeiro, N., & Gomes, A. (2007). *Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública*. Lisboa: Publisher Team.
- Carvalho, P. A. (2014). *O balanced scorecard e a sua aplicação às PME num contexto de crise económica - Dissertação de Mestrado*. Lisboa: UAL - Departamento de Ciências Económicas, Empresarial e Tecnológica.
- Caseiro, L. P. (2013). *O balanced scorecard como catalisador da auto-suficiência das PME portuguesas : estudo de caso - Dissertação de Mestrado*. Lisboa: ISCTE.
- Castro, A. G. (2013). *O balanced scorecard aplicado à região do Médio Tejo - Dissertação de Mestrado*. Tomar: Instituto Politécnico de Tomar.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional - A dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Clarke, P. (2000). *Keeping Score*. Dublin: Accountants in Ireland

- Costa, N. (2012). *Implementação do Balanced Scorecard na Academia Militar - Dissertação de Mestrado*. Lisboa: Academia Militar. Direção de Ensino.
- Cotrim, D. M. (2014). *A Aplicação do Balanced Scorecard num Setor Empresarial - Dissertação de Mestrado*. Lisboa: ISCTE IUL.
- Cruz, C. P. (2005). *Balanced Scorecard – concentrar uma organização no que é essencial*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Cunha, C. F. (2015). *Controlo Estratégico Empresarial - O Balanced Scorecard Na Grupel - Grupos Electrogéneos, S.A.* Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra
- Daniel, C. E. (2012). *Implementação do Balanced Scorecard na empresa Encontrus, Sociedade Hoteleira, LDA - Dissertação de Mestrado*. Lisboa: ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications.
- European Commission (2015). *Guia do utilizador relativo à definição de PME*. 4-22. Luxemburgo: Serviços das publicações da União Europeia.
- European Commission (2017). *SME Performance Review November 2017, Annual report on European SMEs*, European Commission.
- Farreca, E. (2006). *Estratégia: da formulação à acção aplicando o Balanced Scorecard*. Odivelas: Edições Pedago.
- Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal* (1º ed.). Lisboa: Editorial Verbo.
- Gead, F. C., Silva, T., & Cruz, L. (2012). *Value Balanced Scorecard – Ferramenta para atingir a excelência*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hernandes, C. A., Cruz, C., & Falcão, S. D. (2000). *Combinando o Balanced Scorecard com Gestão do Conhecimento* (Vol. 01). São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2002). *O Controlo de Gestão - Ao serviço da estratégia e dos Gestores* (4º ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The *Balanced Scorecard* – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, pp. 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). The *Balanced Scorecard* translating strategy into Action. *Harvard Business School Press*.

- Kaplan, R., & Norton, D. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 55-76.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). Cuadro de Mando Integral - The *Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). The Strategy-Focused Organization: how *Balanced Scorecard* companies thrive in the new business environment. Boston. *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*. 15, pp. 87-104.
- Kaplan, R., & Norton, D. P.(2004). *O Balanced Scorecard por seu criador*. HSM Management Update 14- HSM Management, 46.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Using the *Balanced Scorecard* as Strategic Management System. *Harvard Business Review* 85, pp. 150-161.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(2008). *Mastering the Management System*. *Harvard Business Review*, 86, pp. 62-77.
- Lisboa, J., & Augusto, M. (2002). Is small still beautiful? *XII Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica “Novos desafios na gestão: Inovação ou Renovação?”*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Machado, M. J. (2013). *Balanced Scorecard: An empirical study of small and medium size enterprises*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 135-139.
- Marques, J., & Rodrigues, M. (2016). *Manual de Gestão da Qualidade & Sustentabilidade*. Barcelos: Pedrosa & Rodrigues.
- Martins, M. C. (2014). *Case study - balanced scorecard targets - Dissertação de Mestrado*. Algarve: Universidade de Algarve - Faculdade de Economia.
- Matos, L., & Ramos, I. (2009). *Medir para Gerir - O Balanced Scorecard em Hospitais*. Lisboa: Edições Silabo.
- McAdam, R. (2000). *Quality Models in an SME Con text. A Critical Perspective Using a Grounded Approach*. *International Journal of Quality & Reability Management*, 17, 302-323.
- Obtido de <https://ef9bc5a9-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/nguyenvanhoagtcl/Mon-Quan-Tri-Chat->

[Luong/cacbaidocqtclldanhcholupe41/008%20EM\\_Quality%20Models\\_19p.pdf?attachauth=ANoY7crDMruNoUYJ3CQc5hRCblC-XNYQNtNbCpu57iTRQoGjqmJulzKy8oiMjvkXpfl0B9fm0yaHD-jB-ao](http://Luong/cacbaidocqtclldanhcholupe41/008%20EM_Quality%20Models_19p.pdf?attachauth=ANoY7crDMruNoUYJ3CQc5hRCblC-XNYQNtNbCpu57iTRQoGjqmJulzKy8oiMjvkXpfl0B9fm0yaHD-jB-ao)

- Miranda, M. M. (2016). *Relatório de Contas 2015*. Barcelos: Pedrosa & Rodrigues.
- Mocho, L. M. (2014). *Redesign de uma escola particular : Estudo de Caso - Dissertação de Mestrado*. Lisboa: ISCTE.
- Morgão, S. (2013). *O balanced scorecard na monitorização do desempenho estratégico de uma PME (aplicação a uma empresa de distribuição de produtos farmacêuticos) - Dissertação de Mestrado*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Nunes, A. M. (2013). *Diagnóstico e proposta de desenvolvimento do balanced scorecard na EDP soluções comerciais - Dissertação de Mestrado*. Lisboa: ISCTE.
- Peres, P. J. (2012). *Gestão estratégica com o balanced scorecard: estudo de caso - Dissertação de Mestrado*. Lisboa: ISCTE.
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard - Alinar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, F. J. (2014). Balanced Scorecard: A importância da proposição de valor para clientes. *REVISTA TOC* 166, 61-67.
- ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (2017). *Fashion from Portugal – Diretório – Directory - 2017*. ATP. Obtido de: <http://www.atp.pt/fotos/editor2/diretorio%20ATP%202016.pdf>.
- Ribeiro, C. (2008). *O controlo de gestão nas unidades de saúde: o Balanced Scorecard*. 100, *Edição especial*, 61-66. Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas.
- Rodrigues, J. (2010). *Avaliação de Desempenho das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, L. M., & Pombo Sousa, M. G. (2002). *O Balanced Scorecard - Um Instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI*. Carcavelos: Rei dos Livros.
- Rosado, R. M. (2012). *Construção de um balanced scorecard nas organizações sem fins lucrativos – Dissertação de Mestrado*. Lisboa: ISCTE.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para Pequenas e Médias Empresas*. Lisboa: LIDEL.
- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para Pequenas e Médias Empresas*. Lisboa: LIDEL.
- Santos, R. A. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal: Visão, estratégia e entusiasmo*. Cascais: Gestão Plus Edições.

Santos, A. d. (2013). *Balanced Scorecard - Dissertação de Mestrado*. Porto: Insituto Superior de Engenharia do Porto.

Saraiva, H. I. B. (2011). The Balanced Scorecard: The evolution of the concept and its effects on change in organizational management. *EBS Review*, 28, 53---66. ISSN 1406-0264.

Saraiva, H. I., & Alves, M. G. (2013). Balanced Scorecard - A sua difusão, evolução consequências da sua utilização. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 11-17.

Saraiva, H. I., & Alves, M. C. (2015). The use of the Balanced Scorecard in Portugal: Evolution and effects on management changes in Portuguese large companies. *TÉKHNE - Review of Applied Management Studies*, 82-94.

Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). *Gestão Estratégica Conceitos e Práticas*. LIDEL- edições técnicas, Lda.

Serra, J. M. (2012). *Balanced scorecard: estudo de caso de uma empresa de serviços de gestão - Dissertação de Mestrado*. Porto: Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Silva, A. S. (2013). *Contributo para a análise económica e estratégica empresarial: aplicação do balanced scorecard na empresa Martifer Solar, SA - Dissertação de Mestrado*. Braga: Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão.

Silva, E. S. (2017). *O Balanced Scorecard (BSC) e os Indicadores de Gestão*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.

Silva, J. C. (2012). *Aplicação do balanced scorecard a uma instituição financeira - Dissertação de Mestrado*. Lisboa: ISCTE.

Silva, T. A. (2013). *Balanced scorecard em unidades hospitalares: um estudo de caso - Dissertação de Mestrado*. Porto: Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Simons, R. (2000). *Performance measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall.

Sousa, J. P. (2014). *O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica e de melhoria de desempenho organizacional numa PME: - Dissertação de Mestrado*. Coimbra: Instituto Superior De Contabilidade E Administração De Coimbra.

Sousa, M. G., & Rodrigues, L. (2002). *Balanced Scorecard - Um Instrumento de Gestão Estratégica para o Séc. XXI*. Porto: Editora Rei dos Livros.

Sousa, P. A. (2012). *Conceptualização do balanced scorecard num grupo empresarial - Dissertação de Mestrado*. Lisboa: ISCTE.

Thomaz, M. F. (2015). *Balanced Scorecard e Hoshin Kanri – Alinhamento Organizacional e Gestão Estratégica*. Lisboa: LIDEL.

Vilhena, S. L. (2012). *Aplicabilidade e aceitação do Balanced Scorecard no terceiro sector*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Vilhena, S. L. (2012). *Aplicabilidade e aceitação do Balanced Scorecard no terceiro sector*. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Viñegla, A. L. (s.d.). *BSC y otros modelos de Gestión*. Obtido em 18 de Março de 2015, de IFinanzas: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.HTM>

Walker, K. B., & Ainsworth, P. L. (2007). Achieving Competitive Advantage In Departments Of Accounting: Management Principles And The *Balanced Scorecard*. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 11, nº1, 74.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Inc.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. São Paulo: Bookman.

Zinger, J. T. (2002). The *Balanced Scorecard* in a Small Business: A Stages of Development Perspective. *International Council For Small Business, 47º World Conference*. San Juan - Porto Rico.

### **Fonte electronica**

<https://www.portugaltextil.com/pedrosa-rodrigues-prepara-o-futuro/> (2017/08/09)

## **Anexos**

## **Anexo 1 – Questionário Aplicado na “Pedrosa e Rodrigues SA”**



**1. Nome da Empresa \***

---

**2. Volume de negócio \***

Selecione a sua resposta a partir da lista apresentada.  
*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Inferior a 250.000
- ☐ ≥250.000 e <500.000
- ☐ ≥500000 e <1.000.000
- ☐ ≥1.000.000 e <5.000.000
- ☐ ≥1.000.000 e <5.000.000
- ☐ ≥5000.000 e <10.000.000
- ☐ ≥10.000.000 e <25.000.000
- ☐ ≥25.000.000 e<50.000.000
- ☐ ≥ a 50.000.000

**3. Qual o nível médio de qualificação dos colaboradores \***

Selecione a resposta a partir da lista apresentada  
*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Ensino Superior (Licenciatura)
- ☐ Ensino secundário
- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Superior (Mestrado e ouros)

**4. C.A.E (Rev.3) \***

---

5. Qual é a localização da empresa? \*

\_\_\_\_\_

6. Utiliza Ferramenta Balanced Scorecard? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim utilizo
- ☐ Não utilizo
- ☐ Não utilizo, mas já utilizei

7. Número de colaboradores \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Superior a 250
- ☐ 10-19
- ☐ 0-9
- ☐ 20-49
- ☐ 50-249
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

8. Caso tenha respondido “não” diga qual o motivo para a não adoção ou abandono?

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Investimento inicial muito elevado
- ☐ Desconhecimento da utilização desta ferramenta
- ☐ Ferramenta não apropriada a estrutura da empresa
- ☐ Retorno do investimento pouco visível
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

9. Se abandonou a utilização do BSC, diga o ano do início da utilização e o ano do término (ano)?

Diga por favor a data do início.

---

10. Diga por favor qual o ano de término

---

11. Data de início de atividade da empresa (ano). \*

---

12. Considera que existem outras alternativas ao BSC?

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Não

☐ sim

13. Se considera que existem alternativas diga quais são e porque as utiliza e não utiliza BSC?

---

---

---

---

---

14. Qual a data de início da utilização de BSC (o ano)?

---

15. A empresa contratou os serviços de uma consultora para implementação do BSC?

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Sim

☐ Não, (Usou somente o pessoal interno)

**16. Qual o nível de dificuldade encontrado para a operacionalização do BSC?**

Preencha cada linha de acordo com as alternativas da tabela a seguir.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nenhuma	Baixa	Média	Alta
Construir o mapa estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar indicadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interpretar os resultados obtidos através do BSC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pouco tempo dedicado ao BSC na tomada de decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilizar todos a trabalhar com o modelo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vincular o BSC com o orçamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conciliar as análises estratégicas às operações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Outro explicita por favor**

\_\_\_\_\_

**18. A empresa utiliza todas as perspectivas?**

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 5.1.Financeiros
- ☐ 5.2.Clientes
- ☐ 5.3.Processos internos
- ☐ 5.4. Aprendizagem e desenvolvimento organizacional

### 19. Financeiros

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- ☐ Aumento do valor da empresa
- ☐ Crescimento das vendas ou volume de negócios
- ☐ Aumento da rentabilidade
- ☐ Diminuição de risco financeiro
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

### 20. Clientes

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- ☐ Fidelização de clientes
- ☐ Aumento de vendas de novos produtos
- ☐ Aumento de quotas de mercado
- ☐ Melhoria de satisfação dos clientes
- ☐ Rentabilidade dos clientes
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

### 21. Processos internos

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- ☐ Nível de serviço
- ☐ Liderança pela qualidade
- ☐ Gestão eficiente dos recursos
- ☐ Aumento do nível de inovação
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

**22. Aprendizagem e desenvolvimento organizacional**

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- ☐ Melhorar as competências dos colaboradores
- ☐ Melhorar a comunicação interna
- ☐ Melhorar o ambiente de trabalho
- ☐ Potenciar alianças estratégicas
- ☐ Adaptar as tecnologias às necessidades
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

**23. Como é utilizada a ferramenta Balanced Scorecard?**

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sistema de gestão de risco
- ☐ Sistema de comunicação
- ☐ Sistema de avaliação global e individual
- ☐ Sistema de mensuração
- ☐ Sistema de gestão estratégica
- ☐ Sistema de gestão que avalia e gere o próprio sistema de gestão
- ☐ Sistema de implementação de parcerias

**24. Quais são os fatores críticos de sucesso da empresa**

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- ☐ Flexibilidade operacional
- ☐ Inovação
- ☐ Eficiência operacional/qualidade
- ☐ O respeito pela natureza, a proteção e segurança Ambiental
- ☐ A relação com os clientes
- ☐ Tecnologia
- ☐ Competências organizacionais dos RH
- ☐ Melhoria das capacidades de gestão
- ☐ Segurança
- ☐ Responsabilidade social
- ☐ Quota de mercado
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

**25. Quais são os benefícios resultantes da utilização do BSC?**

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- ☐ Aumento da quota de mercado
- ☐ Aumento da produtividade
- ☐ Redução de custos
- ☐ Aumento de número de clientes fidelizados
- ☐ Aumento de volume de negócio
- ☐ Redução dos prazos de execução
- ☐ Aumento do nível de satisfação dos clientes
- ☐ Redução de número de dias do ciclo de produção
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

**26. Que impacto o BSC trouxe à sua empresa?**

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Agravamento acentuado	Ligeiro agravamento	Não houve alterações	Melhoria pouco significativa	Melhoria significativa
Tomada de decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orçamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise de desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendizado estratégico (decidir e controlar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alinhamento das ideias dos gestores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetividade da comunicação interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempenho da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



27. Qual foi o retorno do investimento no BSC?

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Negativo
- ☐ Nulo
- ☐ Positivo
- ☐ Muito Positivo

28. A empresa foi considerada PME excelência em 2014. Considera que o facto de utilizar o BSC influenciou de alguma forma tal classificação? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim
- ☐ Não

29. .1.Poderia fundamentar a sua resposta, no sentido de clarificar como influenciou ou porque não influenciou? \*

---

30. Pretende continuar a utilizar a ferramenta Balanced Scorecard?

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim
- ☐ Não

31. Caso responda “não”, diga qual o motivo para não continuar a utilizar BSC.

---

